

**ANALISIS KONDISI LINGKUNGAN
PENGENDALIAN (*CONTROL ENVIRONMENT*)
DALAM SISTEM PENGENDALIAN INTERN BANK BTN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Diajukan Oleh :

Nama : Sanyoto Rachmat
NIM : C4C004249

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
DESEMBER 2006**

Tesis berjudul

**ANALISIS KONDISI LINGKUNGAN
PENGENDALIAN (*CONTROL ENVIRONMENT*)
DALAM SISTEM PENGENDALIAN INTERN BANK BTN**

Yang dipersiapkan oleh

Sanyoto Rachmat

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Desember 2006
Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Dosen Pembimbing Utama/Ketua

Dosen Pembimbing/Anggota

Prof. Dr. Imam Ghozali M. Com, Akt

Dr. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt

Anggota Tim Penguji

Prof. Dr. Arifin Sabeni M.Com (Hons), Akt

Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt

Drs. Daljono, M.si, Akt

Semarang, 22 Desember 2006
Universitas Diponegoro Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program

Dr. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt
NIP. 131 875 458

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 22 Desember 2006

Sanyoto Rachmat

ABSTRACT

Implementing a reliable and effective internal control system is the responsibility of all bank officers and executives. Theories of internal control system state that the most important elements of internal control system, which underlies other internal control components, is the control environment. Previous research about control environment was done by Sihotang (2005) with simple method, without the used of complex statistical testing. In this research, statistical testing methods were used for the elements of a control environment and the influence of those elements to the reliability and effectivity of the internal control system.

The primary data of this research was gathered from perception of middle management officers (Section Head and up) from all Branches of Bank BTN using census method. Data was collected by sending 384 questionere, from which 232 was responded and only 230 can go through statistical testing. Statistical methods used to test each hypothesis were *one sample t test*, *one way ANOVA*, *two way ANOVA* and *multiple linear regression*.

Results of the research indicate that the elements of control environment at Bank BTN is not entirely efective and reliable, and valuation result for the effectivity and reliability of control environment elements does not differ between respondent from various level of profession and educational background. Furthermore, statistical testing on the influence of a reliable and effective control environment elements towards a reliable and effective internal control system shows that the elements having significant influence are EKSTERNAL, ATENSI, and SDM.

Keywords: Control Environment (INTEGKOM, FILOSOFI, STRUKTUR, SDM, ATENSI, EKSTERNAL), Level of profession and educational background of respondent, Internal Control System Objective.

ABSTRAKSI

Terselenggaranya sistem pengendalian intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari pengurus dan pejabat eksekutif bank. Teori-teori mengenai sistem pengendalian intern menyatakan bahwa salah satu komponen terpenting dalam ruang lingkup sistem pengendalian intern dan merupakan fondasi bagi komponen pengendalian intern lainnya adalah lingkungan pengendalian. Penelitian terdahulu mengenai lingkungan pengendalian pernah dilakukan Sihotang (2005) dengan menggunakan metode yang sederhana tanpa melalui uji statistik yang kompleks. Pada penelitian ini, akan dilakukan uji statistik terhadap unsur-unsur lingkungan pengendalian dan pengaruhnya terhadap kehandalan dan efektivitas sistem pengendalian intern.

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari persepsi pejabat Kepala Seksi keatas di seluruh Kantor Cabang Bank BTN (metode sensus). Data dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner sebanyak 384 orang, sedangkan yang kembali 232 kuesioner, dari 232 kuesioner yang bisa diolah sebanyak 230 kuesioner. Metode statistik yang digunakan untuk menguji masing-masing hipotesis adalah menggunakan *one sample t test*, *one way ANOVA*, *two way ANOVA* dan analisa regresi berganda.

Hasil penelitian terhadap unsur-unsur lingkungan pengendalian di Bank BTN menunjukkan belum sepenuhnya (mendekati) efektif dan handal, dan hasil penilaian terhadap efektivitas dan kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian berdasarkan tingkat jabatan dan pendidikan responden adalah tidak berbeda. Selain itu, hasil penelitian untuk menguji efektivitas dan kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas dan kehandalan sistem pengendalian intern, menunjukkan bahwa unsur-unsur lingkungan pengendalian yang mempunyai pengaruh signifikan adalah EKSTERNAL, ATENSI, dan SDM.

Kata Kunci : Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian (INTEGKOM, FILOSOFI, STRUKTUR, SDM, ATENSI, EKSTERNAL), Tingkat Jabatan dan Pendidikan Responden, Sasaran Sistem Pengendalian Intern.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi di Universitas Diponegoro-Semarang. Dengan harapan untuk mencari kebenaran empiris dengan dasar-dasar teoritis, dari suatu fenomena.

Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari baik apalagi untuk dikatakan sempurna semua itu tidak lepas kodrat manusia yang selalu mempunyai kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberikan bantuan moril dan materiil baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Imam Ghozali. M. Com, Akt dan Dr. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt selaku pembimbing yang senantiasa memberikan petunjuk dan arahan.
2. Dr. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt selaku Ketua Program Studi. yang tanpa kenal lelah terus memberikan dorongan.
3. Prof Dr. Arifin S, M.Com (hons), Akt, Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt dan Drs. Daljono, M.Si, Akt atas masukannya
4. Bapak Hardi Sihotang selaku Kepala Divisi Audit Intern Bank BTN untuk segala ijin yang diberikan.
5. Ibu, dan Isteriku serta saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungan moril dan materiil dengan segenap rasa cintanya..
6. Rekan-rekan sesama mahasiswa angkatan I Program Studi Magister Sains Akuntansi Konsentrasi Internal Auditing Kelas Jakarta, untuk kebersamaannya.

7. Para staf admisi pengelola program Maksi yang telah membantu kelancaran administrasi penulis dari awal kuliah sampai penyelesaian tesis ini dan juga staf LP3MKA Jakarta khususnya Bapak H. Untung Sayekti untuk segala bantuannya.
8. Dan pihak-pihak lainnya yang telah memberikan dukungan, yang karena keterbatasan tidak bisa disebutkan satu persatu.

Terakhir, penulis menyadari bahwa masih banyak ketidaksempurnaan dari penelitian dan penulisan tesis ini, untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian di masa mendatang.

Semarang, 22 Desember 2006

Sanyoto Rachmat

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Telaah Teori	10
2.1.1 Sistem Pengendalian Bank	10
2.1.2 Pengertian Pengendalian Intern	11
2.1.3 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i>	13
2.1.4 Regulasi Pengendalian Intern	14
2.1.5 Komponen Pengendalian Intern	16
2.1.6 Lingkungan Pengendalian (<i>Control Environment</i>)	19
2.1.7 Analisis Lingkungan Pengendalian	33
2.2. Langkah-langkah Pengujian	35

2.3	Hipotesis Penelitian	37
2.3.1	Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian	37
2.3.2	Penilaian Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Jabatan Responden	43
2.3.3	Penilaian Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden	43
2.3.4	Penilaian Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Interaksi antara Jabatan dan Tingkat Pendidikan Responden	44
2.3.5	Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian Berpengaruh Signifikan terhadap Keandalan Sistem Pengendalian Intern	44
BAB III	METODE PENELITIAN	45
3.1	Disain Penelitian	45
3.2.	Populasi Penelitian	46
3.3.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	47
3.4	Instrumen Penelitian	49
3.5	Lokasi dan Waktu Penelitian	51
3.6	Prosedur pengumpulan Data	51
3.7	Teknik Analisis	52
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1	Deskripsi Responden	58
4.2	Karakteristik Responden	59
4.3	Validitas dan Reliabilitas	60
4.4	Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	62
4.4.1	Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian	62
4.4.2	Perbedaan Penilaian terhadap Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Jabatan Responden	63
4.4.3	Perbedaan Penilaian terhadap Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Pendidikan Responden	64

4.4.4	Perbedaan Penilaian terhadap Kehandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Interaksi Jabatan dan Pendidikan Responden	65
4.4.4	Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian Berpengaruh terhadap Kehandalan Sistem Pengendalian Intern	69
4.5	Analisis Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian	73
4.5.1	Analisis atas Integritas dan Nilai-nilai Etika, serta Komitmen terhadap Kompetensi	73
4.5.2	Analisis atas Gaya Kepemimpinan dan Filosofi Manajemen Bank	75
4.5.3	Analisis atas Struktur Organisasi	76
4.5.4	Analisis atas Kebijakan dan Praktek Sumber Daya Manusia	78
4.5.5	Analisis atas atensi dan Arahan Manajemen Bank	79
4.5.6	Analisis atas Faktor-Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Operasional Bank dan Penerapan Manajemen Risiko	80
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1	Kesimpulan	83
5.2	Implikasi dan Keterbatasan	85
5.3	Saran-saran	88

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

1. Tabel 3.1 : Responden per Tingkatan Jabatan
2. Tabel 4.1 : Populasi dan Tingkat Respon dari Responden
3. Tabel 4.2 : Karakteristik Responden (N=232)
4. Tabel 4.3 : Hasil Uji Reliabilitas
5. Tabel 4.4 : Hasil Uji *One Sample t Test*
6. Tabel 4.5 : Hasil Uji *One Way Anova* berdasarkan Jabatan
7. Tabel 4.6 : Hasil Uji *One Way Anova* berdasarkan Pendidikan
8. Tabel 4.7 : Hasil Uji *Two Way Anova* berdasarkan Interaksi antara Jabatan dan Pendidikan
9. Tabel 4.8 : Penilaian *Mean* Setiap Unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Interaksi antara Jabatan dan Pendidikan (Output SPSS 11.05)
10. Tabel 4.9 : Penilaian *Mean* Setiap Unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Interaksi antara Jabatan dan Pendidikan (Microsoft Excel)
11. Tabel 4.10 : Penilaian Keandalan Sistem Pengendalian Intern
12. Tabel 4.11 : Hasil Regresi Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian yg mempengaruhi Keandalan Sistem Pengendalian Intern
13. Tabel 4.12 : Nilai Mean Keandalan Sistem Pengendalian Intern

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 : *Internal Control Integrated Framework*

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Struktur Organisasi Bank BTN
2. Lampiran 2 : Sistem Pengendalian pada Bank
3. Lampiran 3 : Kuesioner Lingkungan Pengendalian Kantor Cabang
4. Lampiran 4 : Print Out SPSS 11.05 Hasil Uji Kualitas Data
5. Lampiran 5 : Print Out SPSS 11.05 Hasil Uji Hipotesis
6. Lampiran 6 : Print Out SPSS 11.05 Statistik Deskriptif (Nilai Mean Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian).
7. Lampiran 7 : Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perbankan sebagai suatu lembaga kepercayaan masyarakat memegang peranan penting dalam sistem perekonomian, sehingga dapat dikatakan bahwa bank merupakan jantung dari sistem keuangan yang beraktivitas menerima simpanan dari masyarakat luas selanjutnya menyalurkannya dalam bentuk kredit. Sebagai badan usaha yang bergerak dibidang jasa kepercayaan tersebut menjadi lebih penting lagi bagi semua pihak terkait, baik bagi pemilik dan pengelola bank maupun masyarakat pengguna jasa bank.

Perkembangan lingkungan bisnis perbankan yang dinamis, kompetitif dan cepat berubah menuntut diselenggarakannya praktek-praktek pengelolaan bank yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* (Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006, 2006). Salah satunya dengan menetapkan suatu sistem pengendalian yang bertujuan memperoleh keyakinan bahwa kepentingan bank, masyarakat penyimpan dana dan pengguna jasa bank dapat terpelihara dan diselenggarakan dengan efektif dan efisien.

Terjadinya perkembangan lingkungan bisnis perbankan tersebut menyebabkan tanggung jawab pimpinan bank menjadi meningkat. Hal ini memaksa para manajer

bank untuk dapat mengetahui seluk beluk bank dengan lebih mendalam. Dalam menjalankan tugasnya, para manajer bank tidak dapat secara langsung mengawasi jalannya aktivitas operasional perbankan. Hal tersebut menimbulkan keharusan bagi pimpinan untuk melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahannya. Pelimpahan wewenang ini harus diimbangi pula dengan pertanggungjawaban dari penerima wewenang tersebut.

Salah satu tugas pimpinan bank adalah melakukan pengawasan terhadap aktivitas perusahaan. Pengendalian yang dilakukan secara terus menerus oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif, agar tugas pokok dan fungsi bawahan berjalan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan rencana kegiatan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku merupakan pengertian dari pengawasan melekat (Inpres No. 15, 1983).

Di Indonesia istilah yang paling mendekati pengawasan melekat adalah pengendalian intern, sebagaimana dimaksud dalam Inpres No. 15 tahun 1983 bahwa pengawasan melekat mempunyai unsur-unsur struktur organisasi, kebijakan, rencana kerja, prosedur kerja, pencatatan hasil kerja, pelaporan dan pembinaan personil. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum (SPFAIB), bahwa struktur pengendalian intern meliputi kebijakan; organisasi; prosedur dan metode serta ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam satuan usaha, bertujuan untuk mengamankan harta kekayaan; meyakini akurasi dan kehandalan data akuntansi;

mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya secara ekonomis dan efisien serta mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan.

Sistem pengendalian intern merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan suatu bank dan merupakan dasar bagi kegiatan operasional bank yang aman, sehat dan dapat berkembang secara wajar. Sistem pengendalian intern dapat membantu pengurus dan pengelola bank menjaga aset bank; menjamin tersajinya pelaporan keuangan, manajerial yang akurat dan dapat diandalkan; mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya secara ekonomis dan efisien; meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan serta mengurangi risiko terjadinya penyimpangan dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian (Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/22/DPNP, 2003).

Terselenggaranya sistem pengendalian intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari pengurus dan pejabat eksekutif bank. Pengurus bank juga berkewajiban untuk meningkatkan *control culture* dalam organisasi bank dan memastikan hal tersebut melekat (*built-in*) di setiap jenjang organisasi (Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/22/DPNP, 2003).

Bank Indonesia menekankan bahwa sistem pengendalian intern perlu mendapat perhatian bank. Salah satu unsur penyebab terjadinya kesulitan dalam pengelolaan bisnis bank karena adanya berbagai kelemahan dalam mengimplementasikan sistem pengendalian intern (Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/22/DPNP, 2003).

Dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/22/DPNP (2003), kelemahan dalam mengimplementasikan sistem pengendalian intern adalah karena kurangnya

mekanisme pengawasan, tercermin dari ketidakjelasan akuntabilitas dari pengurus bank dan kegagalan dalam mengembangkan kesadaran dan budaya pengendalian dalam bank; kurangnya komitmen manajemen bank dalam melakukan proses pengendalian dan menerapkan sanksi bagi yang melanggar ketentuan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan; kurangnya komunikasi dan informasi, khususnya informasi di tingkat pengambilan keputusan mengenai penurunan kualitas *risk exposure*, termasuk belum memadainya pelaksanaan identifikasi risiko atas kegiatan operasional bank maupun tindakan perbaikannya; tidak berjalannya aktivitas pengendalian pada level aktivitas fungsional bank seperti pemisahan fungsi, otorisasi, verifikasi, serta evaluasi atas risiko dan kinerja bank.

Pengungkapan informasi perusahaan secara transparan menjadi salah satu sarana untuk menerapkan sistem pengendalian intern perusahaan. Dengan sistem pengendalian intern yang efektif perusahaan dapat terhindar dari malapetaka kerugian besar, karena hal-hal yang sebelumnya tidak pernah disangka bakal terjadi (Aldrige & Sutojo, 2005). Tanpa sistem pengendalian intern yang efektif, kendala atau risiko yang dapat menyebabkan kerugian besar dapat berlangsung lama tanpa terdeteksi pemilik perusahaan.

Oleh karena itu, Bank BTN sebagai bagian dalam struktur perbankan di Indonesia dituntut untuk melaksanakan sistem pengendalian intern secara handal dan efektif terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi bank. Dalam *annual report* Bank BTN tahun 2005 disampaikan bahwa manajemen memiliki komitmen untuk melindungi stakeholders dan

meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan.

Menurut Murtanto (2005) pengendalian internal dapat membantu entitas mencapai target kinerja dan profitabilitasnya, dan mencegah hilangnya sumber yang dimiliki. Ini dapat membantu menjamin pelaporan keuangan yang handal. Hal ini dapat juga membantu menjamin bahwa perusahaan mematuhi hukum dan regulasi, menghindari rusaknya reputasi dan akibat lain. Pada pokoknya, pengendalian internal dapat membantu entitas pergi kemanapun yang ingin dituju dan mencegah kelemahan dan hambatan sepanjang proses tersebut.

Salah satu komponen terpenting dalam ruang lingkup sistem pengendalian intern bank dan merupakan fondasi bagi komponen pengendalian intern lainnya adalah lingkungan pengendalian (*control environment*), yang mencerminkan keseluruhan komitmen, perilaku, kepedulian dan langkah-langkah Dewan Komisaris dan Direksi Bank dalam melaksanakan kegiatan pengendalian operasional Bank.

Menurut Murtanto (2005) pengendalian internal terdiri dari lima komponen yang saling berkaitan. Kelima komponen tersebut diturunkan dari cara manajemen mengelola bisnis dan dipadukan dengan proses manajemen. Walaupun komponen tersebut berlaku pada semua entitas, perusahaan besar dan menengah mungkin mengimplementasikannya secara berbeda dari perusahaan yang lebih besar. Pengendaliannya mungkin kurang formal dan terstruktur, namun perusahaan kecil masih dapat memiliki pengendalian internal yang handal. Kelima komponen

tersebut adalah lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan pemantauan (*monitoring*).

Komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) merupakan fondasi atau dasar bagi pembentukan komponen pengendalian intern lainnya. Karena menurut Bridge, M dan Moss, I (2003) "*It permeates all other controls because it sets the tone at the top*". Selanjutnya menurut Murtanto (2005) lingkungan pengendalian (*control environment*) menunjukkan atmosfir atau suasana (*sets the tone*) dalam suatu organisasi/perusahaan yang mempengaruhi kesadaran pengendalian (*control consciousness*) dari orang-orang dalam organisasi tersebut. Lingkungan pengendalian ini merupakan fondasi bagi komponen lainnya dan sangat dipengaruhi oleh suasana yang diciptakan dari atas atau *tone at the top*, sehingga kehandalan sistem pengendalian intern sangat tergantung dari kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian.

Lingkungan pengendalian mempunyai struktur yang mengakar yang mempengaruhi sebagian besar kegiatan proses bisnis meliputi unsur-unsur integritas manajemen dan nilai-nilai etika, gaya operasi dan filosofi manajemen, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (Ramos, 2004). Selanjutnya menurut Guy et al (2002) menjelaskan bahwa lingkungan pengendalian merupakan pondasi kedisiplinan dan struktur dari semua komponen pengendalian internal lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kehandalan sistem pengendalian intern sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan pengendalian.

Bank BTN sebagai bagian dalam struktur perbankan di Indonesia dituntut untuk melaksanakan sistem pengendalian intern secara handal dan efektif terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi bank. Dalam *annual report* Bank BTN tahun 2005 disampaikan bahwa manajemen memiliki komitmen untuk melindungi stakeholders dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan.

Oleh karena itu pada penelitian ini, akan dilakukan pengujian terhadap unsur-unsur lingkungan pengendalian di Bank BTN dan pengaruhnya terhadap kehandalan sistem pengendalian intern di Bank BTN. Selain itu, pada penelitian ini akan diuji kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian berdasarkan level jabatan dan tingkat pendidikan, serta pengujian atas kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian berdasarkan interaksi level jabatan dan tingkat pendidikan pegawai Bank BTN.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka perumusan tesis ini adalah:

1. Apakah unsur-unsur lingkungan pengendalian di Bank BTN telah handal.
2. Apakah penilaian unsur-unsur lingkungan pengendalian di Bank BTN dipengaruhi oleh level jabatan dan tingkat pendidikan pegawai Bank BTN.
3. Apakah unsur-unsur lingkungan pengendalian berpengaruh secara signifikan untuk menciptakan sistem pengendalian intern yang handal di Bank BTN.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengidentifikasi, menganalisis dan memperoleh bukti empiris mengenai kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian (*control environment*) di Bank BTN.
2. Untuk mengidentifikasi, menganalisis dan memperoleh bukti empiris mengenai penilaian unsur-unsur lingkungan pengendalian (*control environment*) di Bank BTN berdasarkan berdasarkan level jabatan dan tingkat pendidikan pegawai Bank BTN.
3. Untuk mengidentifikasi, menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh unsur-unsur lingkungan pengendalian terhadap kehandalan sistem pengendalian intern di Bank BTN.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan sistem pengendalian intern dalam hal pelaksanaan unsur-unsur lingkungan pengendalian.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis pada Divisi Audit Intern (DAI) Bank BTN, para manajer dalam memperkuat sistem pengendalian intern guna meningkatkan kinerja finansial di Bank BTN.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan tesis ini disusun sebagai berikut:

- Bab I. Pendahuluan, bab ini merupakan uraian tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
 - Bab II. Tinjauan Pustaka, bab ini menguraikan telaah teori, langkah-langkah pengujian, dan hipotesis penelitian.
 - Bab III. Metode Penelitian, bab ini menguraikan desain penelitian, populasi penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, lokasi dan waktu penelitian, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis.
 - Bab IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan, bab ini menguraikan tentang deskripsi responden, karakteristik responden, validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis dan pembahasan, serta analisis unsur-unsur lingkungan pengendalian.
 - Bab V. Kesimpulan dan Saran, bab ini menguraikan tentang kesimpulan, implikasi dan keterbatasan, serta saran-saran.
-

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

2.1.1 Sistem Pengendalian Bank

Menurut Binhadi (2005) kebijakan dasar yang diperlukan dalam menyusun sistem pengendalian intern bank meliputi: (1) Tujuan Pengendalian Intern Bank; (2) Manajemen Risiko; (3) *System and Procedure*. Berdasarkan kebijakan tersebut dan perlunya pengendalian berjenjang, maka sistem pengendalian suatu bank dapat digambarkan sebagaimana tersaji pada lampiran

2. Catatan penting masing-masing aspek dalam gambar tersebut adalah:

1. ***Supervisory Board Control*** (pengawasan oleh Dewan Komisaris). Dewan Komisaris Bank bertanggungjawab mengawasi pelaksanaan pengendalian intern secara umum dan pemberian nasehat kepada Direksi melalui pengawasan secara preventif, represif dan penilaian berkala.
2. ***Management Control*** (pengendalian vertikal). Direksi bertanggung jawab menciptakan dan memelihara sistem pengendalian intern yang efektif dan memastikan bahwa sistem tersebut berjalan secara aman dan sehat. Peran aktif Direktur Kepatuhan, Pengendalian tugas dan tanggung jawab oleh atasan, pembentukan komite-komite serta komunikasi dan kunjungan.

3. **Built-in Control**, tercermin dari adanya *segregation of duties, policy manual, standard operating procedure*, proses kerja melalui pola *prepares, checker and approval, transaction control* dan *post transaction control*, serta mendorong terciptanya *risk culture*.
4. **Internal Independent Control System**, yang dilakukan oleh Audit Intern secara *ex-post* dan *Compliance/Quality Assurance* secara *ex-ante*.
5. **Auditor Independen**, pemeriksaan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik sekurang-kurangnya setahun sekali.
6. **Pengawasan dan Pembinaan oleh Otoritas Pengawasan**, mencakup aspek-aspek ketentuan perizinan dan kehati-hatian, *on-site and off-site supervision* serta *risk based supervision* untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap perbankan.

2.1.2 Pengertian Pengendalian Intern (*Internal Control*)

Kontrol yang didefinisikan oleh *The Institute of Internal Auditor* (Sawyer et al, 2005) adalah:

“.....setiap tindakan yang diambil manajemen untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Kontrol bersifat preventif (untuk mencegah terjadinya hal-hal yang diinginkan), detektif (untuk mendeteksi dan memperbaiki hal-hal yang tidak diinginkan yang telah terjadi), atau direktif (untuk menyebabkan atau mengarahkan terjadinya hal yang diinginkan). Konsep sistem kontrol merupakan gabungan komponen kontrol yang terintegrasi dan aktivitas-aktivitas yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasarannya”.

Pengendalian intern (kontrol internal) yang didefinisikan oleh AICPA (Sawyer et al, 2005) adalah:

“Suatu proses yang dipengaruhi oleh aktivitas Dewan Komisaris, manajemen atau pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar mengenai pencapaian tujuan pada hal-hal berikut ini:

- 1). Keandalan pelaporan keuangan,
- 2). Efektivitas dan efisiensi operasi, dan
- 3). Ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku”.

Pengendalian intern yang didefinisikan oleh COSO (1992) adalah:

*“**Internal control** is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- 4). *Effectiveness and efficiency of operations*
- 5). *Reliability of financial reporting*
- 6). *Compliance with applicable laws and regulations.”*

Tujuan yang pertama adalah menekankan pada tujuan dasar dalam setiap bisnis, mencakup kinerja, profitabilitas dan pengamanan sumber daya. Kedua adalah menyangkut keandalan laporan organisasi. Terakhir adalah berkaitan dengan kepatuhan terhadap hukum dan regulasi dimana perusahaan itu berada.

Sedang Bank Indonesia memberi pengertian bahwa “**pengendalian intern** merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh manajemen Bank secara berkesinambungan (*on going basis*), guna:

- 1) menjaga dan mengamankan harta kekayaan Bank;
- 2) menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat;
- 3) meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku;
- 4) mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan/*fraud*, dan pelanggaran aspek kehati-hatian;
- 5) meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya.”

Dari kedua pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern adalah suatu proses berkesinambungan yang dirancang, diimplementasikan, dipelihara dan dipengaruhi oleh manusia dalam suatu organisasi, khususnya pimpinan, untuk mencapai berbagai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.1.3 Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG)

Corporate Governance didefinisikan OECD/*The Organization for Economic Cooperation and Development* (Aldrige & Sutojo, 2005) adalah:

“Corporate is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedure for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”

Sesuai dengan definisi di atas, *corporate governance* adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, Dewan Pengurus, para manajer, dan semua anggota stakeholders non-pemegang saham.

Salah satu penerapan prinsip *good corporate governance* adalah pengungkapan informasi perusahaan secara transparan menjadi salah satu sarana untuk menerapkan sistem pengendalian intern perusahaan. Dengan

sistem pengendalian intern yang efektif perusahaan dapat terhindar dari malapetaka kerugian besar, karena hal-hal yang sebelumnya tidak pernah disangka bakal terjadi (Aldrige & Sutojo, 2005). Tanpa sistem pengendalian intern yang efektif, kendala atau risiko yang dapat menyebabkan kerugian besar dapat berlangsung lama tanpa terdeteksi pemilik perusahaan.

Perkembangan lingkungan bisnis perbankan yang dinamis, kompetitif dan cepat berubah menuntut diselenggarakannya praktek-praktek pengelolaan bank yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* (Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006, 2006). Salah satunya dengan menetapkan suatu sistem pengendalian yang bertujuan memperoleh keyakinan bahwa kepentingan bank, masyarakat penyimpan dana dan pengguna jasa bank dapat terpelihara dan diselenggarakan dengan efektif dan efisien.

2.1.4 Regulasi Pengendalian Intern

Di Indonesia istilah yang paling mendekati pengendalian intern adalah pengawasan melekat, sebagaimana dimaksud dalam Instruksi Presiden No. 15 tahun 1983 yang mempunyai unsur-unsur struktur organisasi, kebijakan, rencana kerja, prosedur kerja, pencatatan hasil kerja, pelaporan, dan pembinaan personil.

Pengawasan melekat merupakan pengendalian terus menerus oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif, agar tugas

pokok dan fungsi bawahan berjalan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan rencana kegiatan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Namun menurut Krishna Panji (2005), salah satu kelemahan pengawasan melekat sebagai *basic framework* adalah dalam penggarisan unsur-unsurnya lebih menekankan kepada aturan main (sistem dan prosedur) dalam menjalankan fungsi manajemen, tanpa memperhatikan unsur “manusia” sebagai subyek yang melaksanakan kegiatan. Sebaik apapun suatu sistem, keberhasilan suatu kegiatan/program lebih banyak bergantung pada manusia sebagai pelaku dan pengambil keputusan dalam organisasi. Demikian pula pengawasan melekat semakin tidak memadai mengingat perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat.

Peraturan perundang-undangan yang mensyaratkan pentingnya penerapan sistem pengendalian intern dan telah mengacu pada konsep COSO, ditetapkan dalam ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- a. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN),
- b. Peraturan BI No. 5/8/PBI 2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum,
- c. Surat Edaran BI No. 5/22/DPNP tanggal 29 September 2003 perihal Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum,

- d. Undang-undang RI No. 1 Tahun 2004 tanggal 14 Januari 2004 tentang
Perbendaharaan Negara,
- e. Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006
tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum.

2.1.5 Komponen Pengendalian Intern

SAS mendefinisikan lima komponen pengendalian intern yang saling berkaitan pada pernyataan COSO (Sawyer et al, 2005) yaitu:

1. Lingkungan pengendalian,
2. Penentuan risiko,
3. Aktivitas pengendalian,
4. Informasi dan komunikasi
5. Pengawasan.

Terdapat hubungan langsung antara tujuan, yang merupakan hal yang diperjuangkan untuk dicapai perusahaan dan komponen-komponen tersebut yang mencerminkan hal-hal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Guy et all (2002) menjelaskan bahwa pengendalian intern terdiri dari lima komponen yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, pemrosesan informasi dan komunikasi, serta pemantauan (monitoring).

Menurut Murtanto (2005) pengendalian intern terdiri dari 5 (lima) komponen, yang diturunkan dari cara penyelenggaraan bisnis oleh manajemen dan terpadu dengan proses manajemen. Kelima komponen tersebut adalah lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk*

assessment), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan pemantauan (*monitoring*).

Control environment (lingkungan pengendalian), menunjukkan atmosfer atau suasana (*sets the tone*) dalam suatu organisasi/ perusahaan yang mempengaruhi kesadaran pengendalian (*control consciousness*) dari orang-orang dalam organisasi tersebut. Lingkungan pengendalian ini merupakan fondasi bagi komponen lainnya dan sangat dipengaruhi oleh suasana yang diciptakan dari atas atau *tone at the top*.

Risk assessment (penilaian risiko), merupakan mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola berbagai risiko dalam organisasi dikaitkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

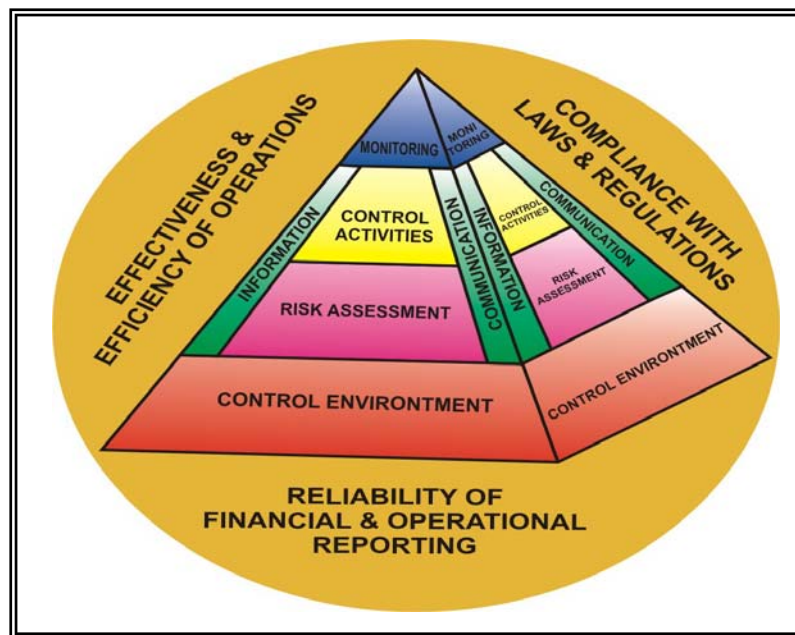
Control activities (aktivitas pengendalian), mencakup kebijakan dan prosedur untuk membantu meyakinkan bahwa semua tindakan dilaksanakan sesuai dengan arahan manajemen secara efektif.

Information and communication (informasi dan komunikasi), sistem informasi dan komunikasi memungkinkan orang-orang dalam organisasi untuk memperoleh dan berbagi informasi yang diperlukan untuk mengelola, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan operasional.

Monitoring (pemantauan), merupakan proses penilaian terhadap kualitas dan efektivitas dari sistem pengendalian intern, termasuk modifikasi dan penyempurnaannya apabila diperlukan.

Terdapat hubungan langsung antara ketiga kategori tujuan yang harus dicapai dengan kelima komponen pengendalian intern (menunjukkan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan). Bila dirangkum dalam satu kesatuan dengan definisi pengendalian intern dalam COSO (1992) digambarkan dalam bentuk *Internal Control – Integrated Framework*, sebagai berikut:

GAMBAR 2.1
INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK



Sumber: COSO, 1992, diolah

Dari gambar tersebut dapat terlihat bahwa kelima komponen pengendalian intern merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya dalam rangka pencapaian tujuan, *effectiveness and efficiency of operations*, *reliability of financial* dan *compliance with laws and regulations*.

Dari kelima komponen tersebut, komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) adalah merupakan fondasi bagi komponen lainnya, yang menyediakan disiplin dan struktur. Sesuai dengan topik tesis ini, maka yang akan dibahas lebih jauh adalah mengenai *control environment*.

2.1.6 *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

Menurut Guy et al (2002) menjelaskan lingkungan pengendalian menentukan kualitas entitas dengan mempengaruhi kesadaran akan pengendalian dari orang-orang sekitarnya. Lingkungan pengendalian merefleksikan keseluruhan sikap, kesadaran, dan tindakan Dewan Direksi, manajemen, karyawan, serta pihak-pihak lainnya mengenai pentingnya pengendalian tersebut dan penekanan yang diberikannya dalam sebuah entitas. Hal itu merupakan pondasi kedisiplinan dan struktur dari semua komponen pengendalian internal lainnya.

Lingkungan pengendalian terdiri dari tujuh faktor (Guy et al, 2002) yaitu:

- 1) Integritas dan nilai-nilai etika,
- 2) Komitmen terhadap kompetensi,
- 3) Partispasi Dewan Direksi dan Komite Audit,
- 4) Gaya operasi dan filosofi manajemen,
- 5) Struktur organisasi,
- 6) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab,
- 7) Kebijakan dan praktek sumber daya manusia dan aplikasinya.

COSO (1992) menjelaskan **lingkungan pengendalian**, yaitu:

*“The control environment **sets the tone** of organization, influencing the control consciousness of its people. It is the foundation for all other componets of internal control, providing discipline and structure. **Control environment factors** include the integrity, ethical values and competence of the entity’s people; management’s philosophy and operating style; the way management*

assigns authority and responsibility, and organizes and develops its people; and attention and direction provided by the board of directors”.

Dari pengertian tersebut, dijelaskan bahwa lingkungan pengendalian menentukan suasana (*sets the tone*) organisasi, yang mempengaruhi kesadaran orang-orangnya terhadap pengendalian. Hal ini berarti bahwa kunci kegiatan suatu organisasi/perusahaan terletak pada manusia, terkait dengan atribut pribadi manusia seperti integritas, nilai etika, kompetensi dan lingkungan kerjanya.

Efektivitas pengendalian sangat tergantung pada sikap manajemen. Jika *top management* meyakini bahwa pengendalian sangat penting, maka semua unsur dalam organisasi akan memandangnya demikian. Kebalikannya, menjadi tidak efektif bila *top management* menganggap pengendalian itu tidak penting dan hanya sekedar simbol atau untuk memenuhi ketentuan saja.

Disini dituntut orang-orang yang kompeten, memahami tanggungjawab dan batasan wewenangnya, mempunyai komitmen dalam mematuhi kebijakan dan standar etika perilaku organisasi. Manajemen dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam seluruh organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern yang sehat (*conscientious*). Hal ini juga ditegaskan oleh *The Institute of Internal Auditor* bahwa **“Controls are everybody’s business. This means the entire organization, and each and every person who work there, should be “tune in” to internal control”.**

Lingkungan pengendalian mencakup kompetensi dan komitmen terhadap etika. Komisaris dan Direksi dapat meningkatkan lingkungan pengendalian dengan menetapkan kebijakan tertulis, kode etik dan aturan perilaku, serta mengkomunikasikannya secara efektif. Menciptakan *tone at the top* dengan berperilaku secara etis dan meminta agar semua orang di dalam organisasi menerapkan standar perilaku yang sama.

Oleh karena itu Bank Indonesia menjelaskan bahwa **lingkungan pengendalian** mencerminkan keseluruhan komitmen, perilaku, kepedulian dan langkah-langkah Dewan Komisaris dan Direksi Bank dalam melaksanakan kegiatan pengendalian operasional Bank.

Faktor-faktor atau unsur-unsur yang mempengaruhi efektivitas lingkungan pengendalian dalam organisasi meliputi integritas dan nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab, kebijakan dan praktek SDM, atensi dan arahan dari Komisaris/Manajemen. Berikut ini pembahasan mengenai faktor-faktor tersebut.

1. Integritas dan Nilai-nilai Etika (*integrity and ethical values*)

Integritas dan nilai-nilai etika merupakan dasar penilaian, preferensi, dan gaya manajemen. Nilai-nilai tersebut membentuk seperangkat standar moral dan perilaku yang merupakan pegangan manajemen (Guy et al, 2002).

Pimpinan harus menyampaikan pesan dan kesan yang kuat bahwa integritas dan nilai etika tidak dapat dikompromikan oleh siapapun. Pesan tersebut harus dapat diterima dan dipahami secara jelas oleh pegawai. Pimpinan harus memperlihatkan komitmen yang kuat terhadap standar etika yang tinggi secara konsisten dan berkelanjutan melalui kata dan perbuatan.

Integritas merupakan prasyarat perilaku etis dalam semua aspek kegiatan perusahaan. Perilaku etika dan integritas manajemen merupakan produk budaya organisasi, yang meliputi standar etika dan perilaku serta bagaimana keduanya dikomunikasikan dan diterapkan.

Kebijakan formal menetapkan apa yang diharapkan terjadi. Budaya perusahaan menentukan apa yang sebenarnya terjadi, aturan mana yang diindahkan, dipatuhi atau diabaikan.

Manajemen tertinggi, mulai CEO, memainkan peranan kunci dalam menentukan budaya organisasi. CEO biasanya adalah pribadi yang dominan dan secara individual seringkali mewarnai etika sebuah organisasi.

Pemimpin dalam budaya perusahaan menurut Sukiswo (2005) memberi arah (*does the right things*) dan visi, memilih budaya yang tepat serta memberi teladan.

Kode etik formal merupakan metode yang banyak digunakan untuk mengkomunikasikan harapan perusahaan tentang integritas, serta dapat

membantu penyampaian isu etika organisasi kepada karyawan, nasabah dan mitra kerja. *Top management* harus secara verbal mengkomunikasikan nilai dan standar perilaku kepada karyawan.

Cara terbaik untuk menyampaikan pesan perilaku etika di seluruh organisasi adalah dengan memberi contoh. Pegawai meniru pemimpin mereka. Pengetahuan bahwa CEO melakukan hal-hal yang benar secara etis dalam membuat keputusan bisnis memberi pesan positif pada semua tingkatan organisasi.

Namun juga harus disadari, bahwa memberi contoh yang baik ternyata juga belum cukup. Keberadaan kode etik tertulis, bahkan yang telah didokumentasikan bahwa karyawan menerima dan memahaminya tidak menjamin kode etik ini dipatuhi. Kepatuhan pada standar etika tergantung sepenuhnya oleh tindakan dan keteladanan dari manajemen tertinggi.

Perlunya pengenaan sanksi bagi yang melanggar aturan, adanya mekanisme yang mendorong pegawai melaporkan perbuatan pelanggaran, dan tindakan disiplin bagi karyawan yang tidak melaporkan pelanggaran. Pesan yang dikirim oleh tindakan manajemen dalam situasi seperti ini secara cepat tertanam dalam budaya organisasi.

Indikator yang mencerminkan integritas dan nilai-nilai etika, antara lain:

- a. Keberadaan dan implementasi kode etik dan kebijakan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan praktek bisnis yang sehat, konflik

kepentingan serta standar etika dan moral. Intitut Bankir Indonesia telah menetapkan norma-norma tingkah laku yang harus ditaati dalam **Sembilan Kode Etik Bankir Indonesia**.

- b. Pemberian teladan oleh pimpinan (*tone at the top*), menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai etika melalui kata dan perbuatan dalam cara yang dapat ditangkap oleh pegawai. Setiap pegawai merasakan adanya *pressure* dari sesama pegawai untuk melakukan hal yang benar dengan cara yang benar.
- c. Pengaturan hubungan antara pegawai, mitra kerja, pelanggan, pesaing, harus didasarkan pada kesediaan timbal balik untuk menerapkan standar etika yang tinggi, seperti kejujuran dan keadilan.
- d. Pengkomunikasian dan pelaksanaan sanksi atas penyimpangan kode etik. Tercermin dari adanya ketentuan tertulis mengenai sanksi atas setiap pelanggaran, pemahaman pegawai terhadap sanksi yang berlaku, pengkomunikasian sanksi atas pelanggaran kepada seluruh pegawai.
- e. Pimpinan tidak terlibat dalam tindakan untuk melakukan intervensi kontrol yang ada. Perlu ada ketentuan yang melarang dan membenarkan untuk mengintervensi kontrol, serta dokumentasi yang menjelaskan tindak intervensi tersebut.
- f. *Pressure* untuk mencapai sasaran kinerja yang *reasonable* dan berimbang antara kepentingan jangka pendek dan jangka panjang. Tercermin dari keterlibatan pegawai dalam penyusunan sasaran kerja,

penilaian kinerja berdasarkan proses dan hasil, dorongan untuk membuat keputusan yang hasilnya baru terlihat di masa yang akan datang.

Dalam kaitannya dengan budaya pengendalian (*control culture*), Bank Indonesia menetapkan bahwa Dewan Komisaris dan Direksi bertanggungjawab dalam meningkatkan etika kerja dan integritas yang tinggi serta menciptakan suatu kultur organisasi yang menekankan kepada seluruh pegawai Bank mengenai pentingnya pengendalian intern yang berlaku di Bank. Langkah-langkah yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh Bank dalam rangka menciptakan budaya pengendalian, antara lain:

- a. Dewan Komisaris dan Direksi harus menjadi *role model* bagi seluruh pegawai atau memiliki komitmen pribadi yang tinggi terhadap pengembangan Bank yang sehat;
- b. Dewan Komisaris dan Direksi harus mengelola SDM, termasuk penempatan pegawai sesuai ketrampilan, pengetahuan dan perilakunya;
- c. Meningkatkan kesadaran seluruh pegawai Bank mengenai pentingnya efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Pegawai mengkomunikasikan kepada manajemen atas setiap permasalahan dalam kegiatan operasional Bank.

Untuk mendukung budaya pengendalian tersebut maka seluruh kebijakan, standar dan prosedur operasional harus didokumentasikan secara tertulis dan tersedia bagi setiap pegawai.

Dalam rangka memperkuat nilai-nilai etika, harus dihindari kebijakan dan praktek yang dapat mendorong atau memberi peluang untuk melakukan penyimpangan/pelanggaran, seperti penekanan pada pencapaian target jangka pendek dengan mengabaikan risiko yang bersifat jangka panjang, sistem kompensasi yang didasarkan kinerja jangka pendek, dan lain-lain.

2. Komitmen terhadap Kompetensi

Menurut Guy et al (2002) pengertian komitmen terhadap kompetensi adalah:

“Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Komitmen terhadap kompetensi mengharuskan manajemen untuk mempertimbangkan tingkat kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan menggunakan karyawan dengan keahlian serta pengetahuan yang sesuai atas masing-masing pekerjaan”

Pimpinan harus menetapkan secara spesifik tingkat kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan setiap pekerjaan, kemampuan dalam membuat *judgement* dan melakukan supervisi. Kompetensi tersebut harus dijabarkan dalam persyaratan jenis pengetahuan dan ketrampilan yang perlu dikuasai untuk setiap pekerjaan atau level jabatan tertentu.

Pengetahuan dan ketrampilan ini tergantung dari hasil pelatihan dan pengalaman individu. Oleh karena itu Krishna Panji menegaskan bahwa manajemen harus mengidentifikasi pengetahuan dan keahlian yang

diperlukan untuk berbagai pekerjaan dan menyediakan pelatihan, bimbingan serta melakukan penilaian kinerja.

3. Filosofi Manajemen dan Gaya Kepemimpinan

Filosofi manajemen dan gaya operasi merupakan pendekatan umum dalam menjalankan suatu entitas. Salah satu aspek dari faktor ini adalah metode manajemen untuk mengambil dan memantau risiko bisnis (Guy et al, 2002).

Filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh *pervasive* dan memberi sinyal bagi pegawai mengenai pentingnya pengendalian. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam organisasi pada posisi yang terpenting.

Hal ini terlihat dari sikap manajemen yang agresif atau konservatif dalam mensikapi tingkat risiko bisnis; mekanisme pergantian manajer yang tercermin dari alasan, frekuensi, sifat dan pola pergantiannya; frekuensi interaksi antara Direksi dengan para manajer yang tercermin dari kunjungan pimpinan ke divisi atau kantor cabang dan pertemuan berkala; perhatian dan sikap terhadap pemrosesan data dan sistem informasi, pemilihan kebijakan akuntansi dan pelaporan keuangan, serta pengamanan aset.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi entitas adalah bentuk dan sifat dari sub unit-sub unit yang dimilikinya serta fungsi manajemen dan hubungan pelaporan yang berkaitan dengan sub unit tersebut. Struktur organisasi mempengaruhi pemberian kewenangan dan tanggung jawab dalam suatu entitas (Guy et al, 2002).

Struktur organisasi merupakan kerangka yang didalamnya terdapat kegiatan-kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pemantauan untuk mencapai tujuan. Aspek terpenting dalam penetapan struktur organisasi adalah merumuskan secara jelas mengenai area kunci kewenangan dan tanggung jawab serta penetapan garis pelaporan yang tepat.

Penetapan struktur organisasi hendaknya disesuaikan dengan kegiatan dan kebutuhan organisasi. Indikator struktur organisasi yang mencerminkan adanya lingkungan pengendalian yang baik, antara lain:

- a. Memperlancar kegiatan dan arus informasi,
- b. Rumusan yang jelas dan pemahaman yang baik terhadap wewenang dan tanggung jawab dari setiap jabatan,
- c. Penguasaan pengetahuan dan keahlian serta pengalaman sesuai jabatan,
- d. Pemutakhiran struktur organisasi sesuai dengan perubahan yang terjadi,
- e. Pelaporan yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab,
- f. Kecukupan jumlah dan kualifikasi manajer yang melakukan supervisi.

5. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung jawab

Personel entitas harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan entitas, bagaimana tindakan mereka saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada tujuan tersebut, serta bagaimana dan untuk apa mereka mengemban tanggung jawab (Guy et al, 2002).

Pemberian tanggung jawab dan pendelegasian wewenang menjadi dasar dan mendukung kelancaran pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pengendalian kegiatan organisasi. Peran individu dalam organisasi ditentukan berdasarkan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Pelimpahan wewenang berarti penyerahan pengendalian sentral keputusan bisnis ke eselon yang lebih rendah dan paling dekat dengan transaksi bisnis. Tujuannya mendorong kreatifitas dan inisiatif serta kemampuan bereaksi secara cepat guna meningkatkan daya saing dan kepuasan nasabah. Pendelegasian juga harus mempertimbangkan toleransi risiko dan praktek yang sehat dalam mencapai keputusan bisnis yang baik.

Efektivitas pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dapat dinilai dari indikator-indikator antara lain seperti berikut ini:

- a. Pemberian tanggung jawab dan pelimpahan wewenang kepada setiap individu didasarkan pertimbangan mencapai tujuan dan sasaran organisasi,
- b. Terdapat standar dan prosedur dalam *job description* yang mencerminkan pengendalian,

- c. Jumlah dan kualifikasi pegawai yang tepat sesuai dengan ukuran dan sifat kompleksitas dari kegiatan dan sistem,
- d. Kesesuaian tanggung jawab dengan tingkat kewenangan.

6. Kebijakan dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Kebijakan dan praktek yang menyangkut personel suatu entitas sangat memperhatikan kemampuan ini. Kebijakan dan praktek seperti itu berkaitan dengan memperkerjakan, melatih, mengevaluasi, mempromosikan dan mengkompensasi karyawan serta memberikan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya (Guy et al, 2002).

Kebijakan dan praktek sumber daya manusia menyampaikan pesan kepada karyawan mengenai tingkat integritas, perilaku etis dan kompetensi yang diharapkan. Mulai dari *rekrutment*, *training*, evaluasi, promosi dan kompensasi sampai tindakan indisipliner akan mempengaruhi kualitas kualitas lingkungan pengendalian.

Penerimaan pegawai yang menekankan pada pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, prestasi, bukti integritas dan perilaku etis menunjukkan komitmen pada orang yang jujur dan kompeten. Kebijakan *training* adalah untuk mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab yang akan diemban. Program kompensasi berupa insentif/bonus adalah untuk memotivasi dan mendukung kinerja unggul. Tindakan disiplin adalah untuk menyampaikan pesan bahwa pelanggaran terhadap standar perilaku tidak akan ditolerir. Penugasan pegawai yang berkompeten dan *on-time training* saja belum

cukup. Proses pendidikan harus berlangsung kontinyu. Beberapa indikator manajemen SDM yang efektif antara lain dilihat dari:

- a. Kebijakan dan prosedur rekrutmen, promosi, kompensasi yang diterapkan secara konsisten akan menghasilkan pegawai yang berkompeten dan jujur,
- b. Sosialisasi yang bertujuan meningkatkan kesadaran pegawai atas tugas, tanggung jawab dan harapan perusahaan kepada pegawai
- c. Integritas dan nilai-nilai etika mendasari perilaku dalam menjalankan kegiatan organisasi dan penilaian kinerja,
- d. Pengenaan sanksi atas setiap pelanggaran dan kecurangan oleh pegawai.

7. Atensi dan arahan Dewan Komisaris/Manajemen

Dewan Komisaris yang aktif dan efektif akan dapat menjalankan fungsi *oversight* dengan baik. Hal ini dapat meminimalkan kemungkinan bagi manajemen untuk melanggar rambu-rambu pengendalian. Oleh karena itu perannya sangat besar bagi terselenggaranya pengendalian yang efektif.

Lingkungan pengendalian dan *tone at the top* dipengaruhi secara signifikan oleh Dewan Komisaris.

Karakteristik Dewan Komisaris yang aktif dan efektif antara lain tercermin dari kondisi-kondisi seperti:

- a. Independensi yang memungkinkan tugas mengkritisi berbagai isu strategis, deviasi rencana dan anggaran, dapat memberikan saran dan pandangan alternatif dan konstruktif
- b. Pembentukan komite-komite untuk menangani hal-hal khusus, seperti Komite Audit, Komite Nominasi, Komite Remunerasi, dan lain-lain, termasuk penetapan persyaratan kompetensi anggota-anggotanya,
- c. Memiliki kemampuan manajerial, *mind-set*, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan, serta komitmen waktu dalam melaksanakan fungsinya,
- d. Frekuensi pertemuan dengan Direksi, Divisi, Auditor untuk membahas kewajaran laporan keuangan, kecukupan dan efektivitas pengendalian intern, evaluasi kinerja dan supervisi kegiatan audit,
- e. Kecukupan dan ketepatan waktu penyampaian informasi yang memungkinkan monitor atas proses penetapan tujuan, penyusunan dan implementasi strategi, kondisi keuangan dan hasil operasi,
- f. Kecukupan/ketepatan waktu penyampaian informasi mengenai masalah yang peka dan penyimpangan serius oleh manajemen dan pegawai,
- g. Pengawasan atas kompensasi Direksi serta pengangkatan dan pemberhentian pejabat eksekutif,
- h. Peran menciptakan keteladanan (*tone at the top*) melalui evaluasi atas keteladanan dan ketaatan pada kode etik Direksi dan pejabat eksekutif,

- i. Tindakan Komisaris dalam menindaklanjuti hasil audit atau investigasi, pemberian pengarahan serta pemantauan atas pelaksanaan langkah-langkah yang direkomendasikan.

Pengertian *Board of Director* dalam COSO (1992), sebagaimana diterapkan di USA dan Canada adalah model *Unitary Board* (anggotanya campuran antara *Executive Director* dengan *Non-executive Director*). Sedang di Indonesia menggunakan model *Two-Tier Board* (Dewan Komisaris dan Direksi).

2.1.7 Analisis Lingkungan Pengendalian

Komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) merupakan fondasi atau dasar bagi pembentukan komponen pengendalian intern lainnya. Karena menurut Mike Bridge dan Ian Moss (2003) “*It permeates all other controls because it sets the **tone at the top***”. Sehingga evaluasi atas lingkungan pengendalian cenderung dilakukan tersendiri dibanding komponen lainnya. Dalam hal ini COSO (1992) juga telah menyediakan *pro-forma programmes* sebagai pedoman dalam melakukan evaluasi.

Dalam melakukan analisis, Dennis Applegate dan Ted Wills (1999) yang mengkaji sistem pengendalian intern berdasarkan prinsip-prinsip COSO (1992) pada perusahaan *Boeing Company* mengelompokkan komponen lingkungan pengendalian menjadi *hard and soft controls*. **Hard controls** terdiri dari struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta

kebijakan dan praktek-praktek SDM, sedang *soft controls* meliputi etika, komitmen terhadap kompetensi, serta gaya operasional manajemen.

Berkaitan dengan hal tersebut, *The Audit Department Bank of Canada* (1998) menegaskan bahwa:

“informal or soft control inherent in the control environment component are critical to ensuring overall effectiveness of system of internal control, yang dijelaskan dalam pernyataan “that a system of formal control that appears to be adequately designed and operating as intended may indeed fail if the people operating it are not capable or inclined to make it succeed. Conversely, a system of formal controls that is flawed by design may well succeed despite its shortcoming if people are committed to the cause”.

Menurut Murtanto (2005) lingkungan pengendalian (*control environment*) menunjukkan atmosfir atau suasana (*sets the tone*) dalam suatu organisasi/perusahaan yang mempengaruhi kesadaran pengendalian (*control consciousness*) dari orang-orang dalam organisasi tersebut.

Lingkungan pengendalian mempunyai struktur yang mengakar yang mempengaruhi sebagian besar kegiatan proses bisnis meliputi unsur-unsur integritas manajemen dan nilai-nilai etika, gaya operasi dan filosofi manajemen, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (Ramos, 2004). Selanjutnya menurut Guy et al (2002) menjelaskan bahwa lingkungan pengendalian merupakan pondasi kedisiplinan dan struktur dari semua komponen pengendalian internal lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kehandalan sistem pengendalian intern sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan pengendalian.

Penelitian terhadap kondisi lingkungan pengendalian di Bank BTN sebelumnya telah dilakukan Sihotang (2005) melalui makalah yang disampaikan dalam pendidikan SESPIBANK XL dengan judul “Evaluasi *Control Environment* dalam Sistem Pengendalian Intern PT Bank Tabungan Negara (Persero)”. Namun dalam penelitian tersebut, evaluasi yang dilakukan menggunakan metode yang sederhana tanpa melalui uji statistik yang kompleks.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Sihotang (2005) adalah sebagai berikut:

“Bahwa lingkungan pengendalian (*control environment*) pada KC Bank BTN menurut para responden dapat dirangkum paling dominan memberi nilai **3**, yaitu **41,25%**, artinya lingkungan pengendalian secara keseluruhan terjadi sebagian atau benar sebagian terjadi dalam menciptakan sistem pengendalian intern yang efektif”.

2.2 Langkah-langkah Pengujian

Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian dengan menggunakan uji statistik *one sample t test*, *one way ANOVA*, *two way ANOVA* dan regresi berganda. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Data yang diperoleh adalah jawaban responden terhadap kuesioner dimana setiap jawaban diberi skor 1 sampai 5 dengan definisi sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

2. Jawaban responden untuk setiap pertanyaan yang sudah dalam bentuk scoring, diuji validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan korelasi item terkoreksi untuk validitas isi dan korelasi pearson untuk konsistensi internal.
3. Setelah diketahui bahwa data yang terkumpul valid dan reliabel dan dengan menganggap data berdistribusi normal, maka dilakukan uji *one sample t test* untuk menguji hipotesis satu, hipotesis statistik yang digunakan

H_0 : mean = 4 atau mean > 4

H_0 diterima atau tidak ditolak yang berarti unsur-unsur lingkungan pengendalian telah handal

H_1 : mean < 4

H_0 ditolak yang berarti unsur-unsur lingkungan pengendalian belum sepenuhnya handal

4. Selanjutnya hipotesis ke dua dan tiga diuji dengan menggunakan uji *One Way ANOVA* dimana menggunakan variabel jabatan dan pendidikan sebagai faktor pembeda.
5. Hipotesis ke empat diuji dengan menggunakan uji *Two Way ANOVA* dimana uji ini merupakan perluasan dari uji *One Way ANOVA* dimana variabel yang dianggap sebagai faktor pembeda yaitu jabatan dan pendidikan diuji sekaligus dan dapat diketahui pengaruh interaksi antara keduanya.

6. Hipotesis lima diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda dimana variabel terikat adalah sistem pengendalian intern dan variabel bebasnya adalah unsur-unsur lingkungan pengendalian.
7. Seluruh uji analisis diperkaya dengan analisis statistik deskriptif untuk mempertajam analisa.

2.3 Hipotesis Penelitian

Komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) adalah merupakan fondasi bagi komponen lainnya (penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, monitoring) yang menyediakan disiplin dan struktur. Sehingga komponen lingkungan pengendalian merupakan dasar bagi pembentukan komponen pengendalian intern lainnya.

Untuk melihat kondisi lingkungan pengendalian dalam sistem pengendalian intern Bank BTN telah handal dan efektif, maka perlu dilakukan uji hipotesis terhadap unsur-unsur lingkungan pengendalian (*control environment*) yaitu integritas dan nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab, kebijakan dan praktek SDM, atensi dan arahan dari Komisaris/Manajemen.

2.3.1 Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian adalah Handal

Faktor-faktor atau unsur-unsur yang mempengaruhi kehandalan lingkungan pengendalian dalam organisasi sesuai COSO (1992) meliputi integritas dan nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen dan gaya

operasi, struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab, kebijakan dan praktek SDM, atensi dan arahan dari Komisaris/Manajemen.

Untuk menguji unsur-unsur lingkungan pengendalian di Bank BTN telah handal maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H₁ : Unsur-unsur lingkungan pengendalian di Bank BTN adalah handal

Pengujian untuk masing-masing unsur lingkungan pengendalian (COSO, 1992) adalah sebagai berikut:

a. Unsur-unsur integritas dan nilai-nilai etika

Unsur integritas dan nilai-nilai etika ditunjukkan dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. keberadaan dan implementasi kode etik dan kebijakan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan praktek bisnis yang sehat, konflik kepentingan serta standar etika dan moral.
2. Pemberian teladan oleh pimpinan (*tone at the top*), menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai etika melalui kata dan perbuatan dalam cara yang dapat ditangkap oleh pegawai.
3. Pengaturan hubungan antara pegawai, mitra kerja, pelanggan, pesaing.
4. Pengkomunikasian dan pelaksanaan sanksi atas penyimpangan kode etik.
5. Pimpinan tidak terlibat dalam tindakan untuk melakukan intervensi kontrol yang ada.

6. *Pressure* untuk mencapai sasaran kinerja yang *reasonable* dan berimbang antara kepentingan jangka pendek dan jangka panjang.

Sedangkan unsur lingkungan pengendalian untuk komitmen terhadap kompetensi, ditunjukkan dari adanya komitmen manajemen dalam menetapkan secara spesifik tingkat kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan setiap pekerjaan, kemampuan dalam membuat *judgement* dan melakukan supervisi. Kompetensi tersebut harus dijabarkan dalam persyaratan jenis pengetahuan dan ketrampilan yang perlu dikuasai untuk setiap pekerjaan atau level jabatan tertentu.

Untuk menguji unsur integritas dan nilai-nilai etika serta komitmen terhadap kompetensi di Bank BTN telah handal maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_{1a} : Lingkungan pengendalian untuk unsur integritas dan nilai-nilai etika serta komitmen terhadap kompetensi Bank BTN adalah handal

b. Filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan

Unsur filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi/perusahaan ditunjukkan dari sikap manajemen yang agresif atau konservatif dalam mensikapi tingkat risiko bisnis; mekanisme pergantian manajer yang tercermin dari alasan, frekuensi, sifat dan pola pergantiannya; frekuensi interaksi antara Direksi dengan para manajer yang tercermin dari kunjungan pimpinan ke divisi atau kantor cabang dan pertemuan berkala; perhatian dan sikap terhadap pemrosesan data dan sistem informasi,

pemilihan kebijakan akuntansi dan pelaporan keuangan, serta pengamanan aset.

Untuk menguji unsur filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan di Bank BTN telah handal maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_{1b} : Lingkungan pengendalian untuk unsur filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan Bank BTN adalah handal

c. Struktur organisasi

Unsur struktur organisasi dalam suatu organisasi/perusahaan ditunjukkan dari adanya rumusan yang jelas mengenai area kunci kewenangan dan tanggung jawab serta penetapan garis pelaporan yang tepat.

Untuk menguji unsur struktur organisasi di Bank BTN telah handal maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_{1c} : Lingkungan Pengendalian untuk unsur struktur organisasi Bank BTN handal

d. Kebijakan dan praktek manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Unsur kebijakan dan praktek manajemen SDM dalam suatu organisasi/perusahaan ditunjukkan dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Adanya kebijakan dan prosedur rekrutmen, promosi, kompensasi yang diterapkan secara konsisten.
2. Dilakukannya sosialisasi yang bertujuan meningkatkan kesadaran pegawai atas tugas, tanggung jawab dan harapan perusahaan kepada pegawai.

3. Adanya kebijakan pengenaan sanksi atas setiap pelanggaran dan kecurangan oleh pegawai.

Untuk menguji unsur kebijakan dan praktek manajemen SDM di Bank BTN telah handal maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_{1d} : Lingkungan pengendalian untuk unsur kebijakan dan praktek manajemen SDM Bank BTN adalah handal

e. Atensi dan arahan manajemen

Unsur atensi dan arahan manajemen dalam suatu organisasi/perusahaan ditunjukkan dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Manajemen selalu mengantisipasi dan memberikan respon yang cepat terhadap setiap gejala timbulnya permasalahan yang serius.
2. Frekwensi interaksi antara Direksi, Manajer Senior, dan Manajer lainnya cukup memadai (antara lain yaitu kunjungan Direksi dan Manajer Senior ke kantor cabang dan adanya pertemuan berkala antar pimpinan pada semua level).
3. Manajemen tidak pernah mempersulit untuk pemberian hak-hak yang sah seluruh pegawai.
4. Manajemen tidak pernah melakukan *pressure* kepada pegawai untuk melakukan hal yang tidak benar dengan cara yang tidak benar.
5. Manajemen menunjukkan komitmen terhadap budaya kerja dan memotivasi seluruh pegawai, baik melalui kata dan perbuatan dengan cara yang dapat dipahami oleh seluruh pegawai.

Untuk menguji unsur atensi dan arahan manajemen di Bank BTN telah handal maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_{1e} : Lingkungan pengendalian untuk unsur atensi dan arahan manajemen Bank BTN adalah handal

- f. Faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank dan penerapan manajemen risiko

Unsur faktor eksternal yang mempengaruhi operasional dan penerapan manajemen risiko suatu organisasi/perusahaan ditunjukkan dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Seluruh unit kerja telah mengidentifikasi dengan jelas, jenis dan sumber risiko yang dapat mempengaruhi kinerja kegiatan operasionalnya.
2. Seluruh unit kerja senantiasa memonitor lingkungan ekstern untuk menilai kemungkinan dampaknya terhadap sasaran dan tujuan dari organisasi/perusahaan.
3. Terdapat kebijakan tertulis mengenai manajemen risiko dan telah disosialisasikan ke seluruh pegawai.
4. Seluruh unit kerja telah mengidentifikasi hambatan dan kendala (dan memecahkannya) yang dapat mempengaruhi tujuan dari organisasi/perusahaan.
5. Pegawai telah mendapatkan pengetahuan yang cukup mengenai manajemen risiko.

6. Seluruh unit kerja telah memiliki sumberdaya, peralatan, dan waktu yang cukup yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari organisasi/perusahaan.

Untuk menguji unsur faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank BTN dan penerapan manajemen risiko Bank BTN telah handal maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_{1f} : Lingkungan pengendalian untuk unsur faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank BTN dan penerapan manajemen risiko Bank BTN adalah handal

2.3.2 Penilaian Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Jabatan Responden

Peneliti menduga bahwa penilaian keandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian ada hubungannya dengan jabatan responden sebagai penilai.

Untuk menguji dugaan tersebut peneliti mengajukan sebuah hipotesis:

H_2 : Penilaian keandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian adalah berbeda berdasarkan jabatan responden.

2.3.3 Penilaian Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

Peneliti juga menduga bahwa penilaian keandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian ada hubungannya dengan pendidikan responden sebagai penilai. Untuk menguji dugaan tersebut peneliti mengajukan sebuah hipotesis:

H_3 : Penilaian keandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian adalah berbeda berdasarkan pendidikan responden.

2.3.4 Penilaian Kehandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian berdasarkan Interaksi antara Jabatan dan Tingkat Pendidikan Responden

Jabatan dan pendidikan adalah dua hal penting yang sangat mungkin mempengaruhi sudut pandang seseorang dalam menentukan jawaban dari sebuah pertanyaan. Interaksi diantara keduanya pun sangat mungkin berpengaruh. Oleh karena itu peneliti menduga bahwa penilaian kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian ada hubungannya dengan interaksi antara jabatan dan pendidikan responden sebagai penilai. Untuk menguji dugaan tersebut peneliti mengajukan sebuah hipotesis:

H₄: Penilaian kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian adalah berbeda berdasarkan interaksi antara jabatan dan pendidikan responden.

2.3.5 Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian Berpengaruh Signifikan terhadap Kehandalan Sistem Pengendalian Intern

Secara teori, unsur-unsur lingkungan pengendalian sangat berpengaruh terhadap kehandalan sistem pengendalian intern. Untuk mengetahui unsur-unsur yang paling berpengaruh secara nyata berdasarkan hasil jawaban kuesioner, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Penilaian kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian berpengaruh secara signifikan terhadap kehandalan sistem pengendalian intern

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Disain Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah kondisi lingkungan pengendalian (*control environment*) dalam sistem pengendalian intern Bank BTN telah handal dan penerapan sistem pengendalian intern terhadap kegiatan usaha dan operasional pada setiap jenjang organisasi telah dipahami oleh seluruh pejabat Bank BTN, serta pelaksanaan sistem pengendalian intern telah dilakukan secara handal sesuai dengan ketentuan dan perundangan yang berlaku.

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, maka dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui apakah kondisi lingkungan pengendalian (*control environment*) dalam sistem pengendalian intern Bank BTN telah handal.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu karena peneliti mengambil data dari setiap individu dan menjadikannya sebagai sumber data. Data adalah jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan oleh peneliti dan diisi oleh responden. Penelitian ini merupakan analisis univariat untuk menguji hipotesis kehandalan kondisi lingkungan pengendalian dalam sistem pengendalian intern Bank BTN tanpa melihat hubungannya dengan variable lain.

3.2 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2006) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek-objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Jadi populasi ini bukan hanya terdiri dari orang saja, akan tetapi juga termasuk benda alam yang lain. Populasi ini juga tidak sekedar jumlah yang ada pada obyek dan subyek yang akan dipelajari, tetapi lebih menekankan pada karakteristik dari objek yang akan diteliti sehingga hasil penelitian tersebut dapat digeneralisasi pada kelompok yang diteliti.

Seperti yang disebutkan di atas, bahwa populasi tidak hanya masalah jumlah, tapi juga karakteristik dari obyek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah sensus yaitu seluruh pejabat Kepala Seksi keatas di kantor cabang Bank BTN. Pertimbangan dalam penentuan populasi adalah karena pertama pejabat-pejabat dimaksud yang terlibat langsung dalam operasional bank, kedua hampir sebagian besar pejabat dimaksud telah mengikuti *workshop* mengenai pengendalian intern, dan ketiga hampir 86,46% berpendidikan minimal S-1.

Dalam penelitian ini, yang akan diteliti dan dikirimkan kuesioner yaitu sebanyak 384 orang pejabat kepala seksi keatas di 49 kantor cabang Bank BTN dengan sebaran sebagai berikut:

TABEL 3.1
DATA RESPONDEN PER TINGKATAN JABATAN

Strata Jabatan	Jumlah Pejabat KC	%
Pimpinan Cabang/Wakil Pimpinan Cabang	58	15,10
Pembantu Pimpinan Cabang/Ka KCP	143	37,24
Kepala Seksi/Kepala Unit Kerja	183	47,66
Jumlah	384	100,00

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data empiris guna menjawab tujuan yang telah disebutkan sebelumnya. Untuk uji hipotesis, peneliti membuat instrument pertanyaan yang diambil dari COSO yang dimodifikasi dan disesuaikan dengan keadaan, unsur-unsur *control environment*. Kuesioner menggunakan skala Likert 1 sampai 5 (lihat Lampiran).

Variabel-variabel dari unsur-unsur *control environment* adalah sebagai berikut:

- a. Integritas dan nilai-nilai etika serta komitmen terhadap kompetensi (INTEGKOM)

Untuk menguji hipotesis 1a skor INTEGKOM terdiri dari 12 pertanyaan yang dihitung untuk dijadikan variabel INTEGKOM dengan rumus $\text{INTEGKOM} = \text{mean}$ (pertanyaan 1 sampai dengan 12).

- b. Filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan (FILOSOFI)

Untuk menguji hipotesis 1b skor FILOSOFI terdiri dari 14 pertanyaan yang dihitung untuk dijadikan variabel FILOSOFI dengan rumus $\text{FILOSOFI} = \text{mean}$ (pertanyaan 1 sampai dengan 14).

c. Struktur organisasi (STRUKTUR)

Untuk menguji hipotesis 1c skor STRUKTUR terdiri dari 6 pertanyaan yang dihitung untuk dijadikan variabel STRUKTUR dengan rumus $STRUKTUR = mean$ (pertanyaan 1 sampai dengan 6).

d. Kebijakan dan praktek manajemen SDM (SDM)

Untuk menguji hipotesis 1d skor SDM terdiri dari 12 pertanyaan yang dihitung untuk dijadikan variabel SDM dengan rumus $SDM = mean$ (pertanyaan 1 sampai dengan 12).

e. Atensi dan arahan manajemen (ATENSI)

Untuk menguji hipotesis 1e skor ATENSI terdiri dari 5 pertanyaan yang dihitung untuk dijadikan variabel ATENSI dengan rumus $ATENSI = mean$ (pertanyaan 1 sampai dengan 5).

f. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank dan penerapan manajemen resiko (EKSTERNAL)

Untuk menguji hipotesis 1f skor EKSTERNAL terdiri dari 6 pertanyaan yang dihitung untuk dijadikan variabel EKSTERNAL dengan rumus $EKSTERNAL = mean$ (pertanyaan 1 sampai dengan 6).

g. Variabel jabatan dan pendidikan responden digunakan sebagai variabel pembeda untuk menguji hipotesis kedua, tiga dan empat yaitu adanya perbedaan penilaian unsur-unsur lingkungan pengendalian berdasarkan jabatan, pendidikan dan interaksi antara jabatan dan pendidikan.

h. Variabel Sistem Pengendalian Intern (CONTROL)

Untuk menguji hipotesis kelima skor CONTROL merupakan skor dari 3 pertanyaan dengan rumus $CONTROL = \text{mean (pertanyaan 1 sampai dengan 3)}$.

Seluruh pertanyaan menggunakan skala Likert 1 sampai 5 dimana 5 menyatakan sangat setuju dan 1 sangat tidak setuju

3.4 Instrumen Penelitian

Peneliti menggunakan kuesioner yang diadopsi dari COSO (1992). Validitas dan reliabilitas dari instrumen pertanyaan akan diuji. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan *valid* jika mampu mengukur apa yang diinginkan atau dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Menurut Ghazali (2005) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian valid atau tidaknya masing-masing butir pertanyaan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara butir-butir pertanyaan tersebut dengan skor total yang diperoleh pada masing-masing faktor/dimensi.

Rumus korelasi yang digunakan adalah rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi antara butir dengan jumlah skor

x : skor butir

y : jumlah skor

n : banyaknya sampel

Selanjutnya adalah tahap pengkoreksian korelasi *Pearson's Product Moment* menjadi korelasi bagian total (r_{bt}).

Koefisien korelasi bagian total diperoleh dari rumus:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(S_y) - S_x}{\sqrt{(S_x^2 + S_y^2) - 2r_{xy}S_xS_y}}$$

Koefisien korelasi yang didapat harus tetap diuji apakah signifikan atau tidak, uji dilakukan menggunakan statistik hitung t dengan rumus:

$$t = \frac{r_{bt}}{\sqrt{(1 - r_{bt}^2) / (n - 2)}}$$

dimana n adalah banyaknya sampel. Lalu jika nilai absolut t di atas lebih besar dari t-tabel (*Student's t distribution*) dengan tingkat kepercayaan α dan derajat bebas n-2 maka variabel tersebut valid. Secara komputasi signifikan atau tidaknya korelasi antara skor butir dengan jumlah skor dapat dilihat dari angka p-value (*Sig 2-tailed*), jika nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat kepercayaan yang digunakan atau α maka korelasi tersebut signifikan.

Metode Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai misalnya skala 0 sampai 10 atau antara 1 sampai 5. Rumus indeks reliabilitas Alpha adalah sebagai berikut:

$$R = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

keterangan:

R : indeks reliabilitas
 K : banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma_b^2$: jumlah varians butir
 σ_t^2 : varians total

Instrumen dikatakan reliabel jika koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 (Nunnally dalam Ghazali, 2005).

3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Divisi Audit Intern – Bank BTN Kantor Pusat, Gedung Menara Bank BTN, Jalan Gajah Mada No 1, Jakarta Pusat. Adapun waktu penelitian telah dilakukan dari tanggal 03 Juli s.d 31 Oktober 2006.

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi, kuesioner dan studi kepustakaan. Observasi diperlukan untuk memperoleh data yang dapat digunakan untuk melengkapi hasil penelitian, misalnya profil Bank BTN. Sedangkan kuesioner digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan misalnya data responden dan pertanyaan utama

untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan yang diteliti. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut merupakan pertanyaan-pertanyaan tertutup yang sudah diberikan alternatif jawaban.

3.7 Teknik Analisis

Dengan menganggap bahwa data memenuhi syarat kenormalan, maka teknik analisis yang digunakan adalah metode statistik parametrik. Untuk menguji hipotesis 1 dilakukan uji *one sample t test* dengan hipotesis statistik yang digunakan, yaitu:

$$H_0 : \text{mean} = 4 \text{ atau } \text{mean} > 4$$

H_0 diterima atau tidak ditolak yang berarti unsur-unsur lingkungan pengendalian telah handal

$$H_1 : \text{mean} < 4$$

H_0 ditolak yang berarti unsur-unsur lingkungan pengendalian belum sepenuhnya handal

Selanjutnya hipotesis 2 dan 3 diuji dengan menggunakan uji *one way ANOVA*. Sedangkan hipotesis 4 diuji dengan menggunakan uji *two way ANOVA*.

ANOVA adalah suatu teknik statistik yang membandingkan beberapa perlakuan (misalkan k perlakuan) yang dicobakan terhadap respons tunggal (lebih dari satu variabel respons).

Tujuan ANOVA adalah untuk menguji kesamaan k *mean* rata-rata secara sekaligus, yang dapat dinyatakan dalam hipotesa sebagai berikut:

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ (tdk ada perbedaan diantara k rata-rata sampel/tidak ada pengaruh k rata-rata sampel)

H_1 : ada $\mu_i \neq \mu_j$ (ada perbedaan nyata diantara 2 atau lebih rata-rata sampel)

Apabila penelitian yang dilakukan hanya memperhatikan satu faktor saja maka dinamakan anova 1 arah. Sedangkan jika penelitian yang dilakukan memperhatikan lebih dari satu faktor dinamakan anova dua arah.

Misalkan μ_1 , μ_2 dan μ_3 adalah *mean* dari *lingkungan pengendalian hasil penilaian responden dengan jabatan A, B, dan C* maka hipotesis yang digunakan untuk menguji beda mean tersebut adalah :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \text{ atau } \mu_1 - \mu_2 - \mu_3 = 0$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \text{ atau } \mu_1 - \mu_2 - \mu_3 \neq 0$$

Menolak H_0 berarti lingkungan pengendalian hasil penilaian responden dengan jabatan A, B, dan C berbeda. Statistik uji yang digunakan untuk menolak atau menerima H_0 (Newbold, 1995) adalah:

$$F = \frac{\text{Within - Groups : } MSW}{\text{Between - Groups : } MSG} = \frac{SSW / n - k}{SSG / k - 1}$$

$$SSW = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x}_{i.})^2$$

$$SSG = \sum_{i=1}^k n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2$$

tolak H_0 jika $F > F_{k-1, n-k}$ atau jika signifikansi lebih kecil dari 0.05

Selanjutnya untuk menguji hipotesis 5 digunakan analisis regresi linier berganda. Analisis Regresi Berganda adalah salah satu metode statistik yang digunakan untuk menguji apakah variabel tak bebas dipengaruhi oleh variabel bebas, dimana jumlah variabel bebas yang digunakan lebih dari satu variabel.

Bentuk sederhana persamaan regresi berganda yang digunakan (Watson et al, 1993) adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i$$

Selanjutnya untuk konstanta dihitung sebagai berikut:

$$\beta_0 = Y - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \dots - \beta_i X_i$$

Koefisien Regresi (Watson et al, 1993):

Koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas (X_i) dengan variabel tidak bebas (Y) dapat dihitung sebagai berikut:

$$\beta_i = \frac{SCP}{SSX}$$

SCP adalah *the sum of cross product of deviations for X and Y*, dapat dihitung sebagai berikut :

$$SCP = \sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{n}$$

SSX adalah *the sum of squared deviation for X*, dapat dihitung sebagai berikut:

$$SSX = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}$$

Estimasi *standard error* dari persamaan garis regresi berganda.

Varian dari persamaan garis regresi berganda dihitung sebagai berikut:

$$S_{y^2 / 1,2,\dots,k} = \frac{1}{n-k-1} \sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2$$

$$\frac{1}{n-k-1} (SSE) = MSE$$

Standard error dari persamaan garis regresi berganda:

$$S_{y^2 / 1,2,\dots,k} = \sqrt{S_{y^2 / 1,2,\dots,k}} = \sqrt{MSE}$$

Keterangan:

n	=	Jumlah observasi
k	=	Jumlah variabel bebas
SSE	=	Jumlah kuadrat error (<i>sum squares error</i>)
MSE	=	Kuadrat tengah error (<i>mean squares error</i>)

Koefisien Determinasi Berganda-R² (Watson et al, 1993):

Adalah proporsi dari total variasi Y, yang menerangkan hubungan variabel bebas (X) dan variabel tidak bebas (Y).

Persamaannya :

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2} = 1 - \frac{SSE}{SST}$$

Keterangan:

SSR	=	Jumlah kuadrat regresi (<i>sum squares regression</i>)
SST	=	Jumlah kuadrat total (<i>sum squares total</i>)

Uji F (Watson et al, 1993):

Adalah untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel bebas Xi dengan variabel tidak bebas dalam persamaan garis regresi berganda.

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

$$H_1 : \text{minimal ada satu } \beta_i \neq 0$$

Bila $F > F_{\alpha, k, n-k-1}$, atau signifikansi (dari output SPSS) $< 0,05$ maka H_0 ditolak, dimana:

$$F = \frac{MSR}{MSE}$$

Keterangan:

MSR	=	<i>Mean Squares Regression</i> (Kuadrat tengah regresi)
MSE	=	<i>Mean Squares Error</i> (Kuadrat tengah error)
α	=	Tingkat signifikansi
n	=	Jumlah observasi
k	=	Jumlah variabel bebas

Uji t (Watson et al, 1993):

Adalah untuk menguji masing-masing koefisien regresi berganda.

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

Jika t hitung $< -t_{\frac{\alpha}{2}, n-k-1}$ atau t hitung $> t_{\frac{\alpha}{2}, n-k-1}$, atau signifikansi (dari output SPSS)

$< 0,05$ maka H_0 ditolak , dimana:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

$$b_i = \text{Koefisiensi regresi}$$

$$Sb_i = \frac{Sy}{SSX}$$

Uji *Beta Coefficient* (Watson et al, 1993):

Beta coefficient menunjukkan sensitivitas perubahan Y (dalam unit standar deviasi) yang disebabkan oleh setiap perubahan 1 (satu) standar deviasi dari faktor Xi.

$$Beta\ i = b_i \sqrt{SSX_i / SSY}$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini adalah hasil dari studi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur 7 variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu integritas dan nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab, kebijakan dan praktek SDM, atensi dan arahan dari Komisaris/Manajemen, serta *internal control objectives*. Pembahasan akan dibagi dalam lima sub bab, yaitu, deskripsi responden, karakteristik responden, uji validitas dan reliabilitas data, uji hipotesis dan pembahasan, serta analisis unsur-unsur lingkungan pengendalian.

4.1 Deskripsi Responden

Populasi penelitian ini adalah pejabat Kepala Seksi keatas pada Bank BTN yang diharapkan mampu memberikan penilaian terhadap pengendalian internal. Jumlah keseluruhan populasi di 49 Kantor Cabang Bank BTN adalah 382 orang. Dalam penelitian ini seluruh populasi dikirimkan kuesioner untuk diisi dan dikembalikan kepada peneliti dengan batas pengiriman isian kuesioner selambat-lambatnya 2 minggu. Tabel berikut menunjukkan jumlah pejabat yang menerima kuesioner dan yang mengirimkan kembali isian kuesioner tersebut.

TABEL 4.1
POPULASI DAN TINGKAT RESPONSI DARI RESPONDEN

Jabatan	Jumlah Populasi	Jumlah Responden	Prosentase
Kepala Cabang/Wakil Kepala Cabang	58	33	56,90
Kepala Kancapem/Pembantu Pimpinan Cabang (PPC)	143	79	55,24
Kepala Seksi/Kepala Unit Kerja	183	120	65,57
Tingkat Respon			60,42

Sumber: hasil olahan data primer

Tabel 4.1 tersebut di atas menunjukkan bahwa tingkat responsi dari responden adalah 60,42%. Dengan demikian diharapkan data yang digunakan untuk analisis sudah mewakili seluruh keadaan populasinya.

4.2 Karakteristik Responden

Pada tabel 4.2 di bawah ini menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jabatan, usia dan pendidikan. Responden terbanyak adalah menjabat sebagai kepala seksi (51,73%) diikuti oleh pembantu pimpinan cabang (34,05%) dan kepala cabang/wakil kepala cabang (14,22%).

Usia responden terdiri dari tiga kategori yaitu kurang dari 40 tahun (35,78%), antara 40 sampai 45 tahun (28,44%), dan lebih dari 45 tahun (35,78%). Kategori ini dibuat berdasarkan usia responden yang berkisar antara 34 sampai 54 tahun dengan rata-rata berusia 42,5 tahun.

Responden umumnya berpendidikan Sarjana S1 yaitu sebanyak 74,57% dan hanya satu orang yang berpendidikan SMA. Untuk analisis selanjutnya pendidikan dikategorikan hanya menjadi dua kelompok yaitu berpendidikan S1 dan lainnya

yang terdiri dari SMA, D3 dan S2 untuk menghindari kesenjangan dan hasil uji statistik yang bias.

TABLE 4.2
KARAKTERISTIK RESPONDEN (N=232)

Karakteristik	Jumlah Responden	Prosentase
Jabatan		
Kepala Cabang/Wakil Kepala Cabang	33	14,22
Kepala Kancapem/PPC	79	34,05
Kepala Seksi/Kepala Unit Kerja	120	51,73
Usia		
Kurang dari 40 tahun	83	35,78
40 – 45 tahun	66	28,44
Lebih dari 45 tahun	83	35,78
Pendidikan		
SMA	1	0,43
D3	13	5,60
S1	173	74,57
S2	45	19,40

Sumber: hasil olahan data primer

4.3 Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan atau dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Menurut Ghazali (2005) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi. Teknik ini digunakan dan bukan validitas konstruk karena item pertanyaan yang digunakan adalah adaptasi dari COSO sehingga peneliti meyakini bahwa faktor-faktor yang terbentuk dari item pertanyaan sudah melalui validitas konstruk. Pengujian valid atau tidaknya masing-masing butir pertanyaan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara butir-butir pertanyaan tersebut dengan skor total yang diperoleh pada masing-masing faktor/dimensi.

Hasil uji validitas pada appendix A menunjukkan bahwa item pertanyaan yang tidak valid adalah item pertanyaan ke-1 dan ke-3 pada faktor filosofi. Selanjutnya item pertanyaan tersebut tidak digunakan untuk analisis.

Metode Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai misalnya skala 0 sampai 10 atau antara 1 sampai 5. Hasil uji reliabilitas tertera pada tabel 4.3.

TABEL 4.3
HASIL UJI RELIABILITAS

Variable	Alpha
INTEGKOM	0.9077
FILOSOFI	0.9451
STRUKTUR	0.8665
SDM	0.9259
ATENSI	0.8539
EKSTERNAL	0.8701

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa seluruh variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel. Hal ini terjadi karena nilai alpha cronbach $> 0,6$.

4.4 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pada bagian ini hipotesis yang dikemukakan pada BAB 2 akan diuji dan hasilnya akan dianalisis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi lingkungan pengendalian dalam sistem pengendalian intern berdasarkan hasil penilaian para pejabat atas pengendalian intern di Bank BTN. Untuk tercapainya tujuan tersebut dilakukan uji t, uji ANOVA satu arah dan dua arah dan analisis regresi. Uji dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.05.

4.4.1 Keandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian

Berdasarkan hasil kuesioner yang terkumpul sebagai data, maka dilakukan analisis untuk mengetahui keandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian. Item pertanyaan yang berkaitan dengan masing-masing unsur adalah valid dan reliabel untuk selanjutnya dilakukan skoring dengan menjadikan nilai rata-rata sebagai nilai untuk setiap unsur. Hasil uji *one sample t test* adalah seperti pada tabel 4.4 berikut ini.

TABEL 4.4
HASIL UJI ONE SAMPLE T TEST

Unsur	Mean	Std. Deviation	t	Sig
INTEGKOM	3.8567	.67163	-3.250	.001
FILOSOFI	3.9886	.72632	-.238	.812
STRUKTUR	3.7874	.65229	-4.965	.000
SDM	3.8060	.64398	-4.588	.000
ATENSI	3.8905	.69500	-2.399	.017
EKTERNAL	3.7112	.61891	-7.107	.000

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut di atas, unsur-unsur lingkungan pengendalian dengan t_{hitung} untuk INTEGKOM = -3,250; STRUKTUR = -4,965; SDM = -4,588; ATENSI = -2,399; dan EKSTERNAL = -7.107 adalah lebih kecil dari $t_{tabel} = -1,645$ (Newbold, 1995) dimana $df > 200$ dan $\alpha = 0,05$ dan signifikan pada 0,05 ($p < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak, yang berarti nilai *mean* untuk masing-masing unsur lingkungan pengendalian (INTEGKOM = 3,8567; STRUKTUR = 3,7874; SDM = 3,8060; ATENSI = 3,8905; dan EKSTERNAL = 3,7112) adalah < 4 yang menyatakan bahwa unsur-unsur lingkungan pengendalian mendekati handal. Sedangkan untuk FILOSOFI dengan t_{hitung} sebesar -0,238 lebih besar dari t_{tabel} sebesar -1,645 (Newbold, 1995) dan tidak signifikan pada 0,05 ($p > 0,05$), maka hipotesis nol tidak ditolak, yang berarti nilai *mean* untuk unsur FILOSOFI = 3,9886 (dibulatkan menjadi 4) adalah $= 4$ yang menyatakan bahwa unsur FILOSOFI adalah handal.

4.4.2 Perbedaan Penilaian Kehandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian Berdasarkan Jabatan Responden

Berdasarkan hasil sebelumnya yang menunjukkan bahwa unsur-unsur lingkungan pengendalian mendekati handal kecuali unsur FILOSOFI adalah handal, selanjutnya akan dianalisis apakah jabatan responden berpengaruh terhadap penilaian. Hasil uji *one way ANOVA* tertera pada tabel 4.5.

TABEL 4.5
HASIL UJI *ONE WAY ANOVA* BERDASARKAN JABATAN

Variabel	F	Sig.
INTEGKOM	.153	.858
FILOSOFI	.013	.987
STRUKTUR	.103	.902
SDM	.129	.879
ATENSI	.091	.913
EKTERNAL	.637	.530

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa nilai *F test* untuk masing-masing unsur lingkungan pengendalian yaitu INTEGKOM = 0,153; FILOSOFI = 0,013; STRUKTUR = 0,103; SDM = 0,129; ATENSI = 0,091; dan EKSTERNAL = 0.637 dan tidak signifikan pada 0,05 ($p > 0.05$) yang berarti hipotesis nol tidak ditolak yang menyatakan bahwa hasil penilaian terhadap unsur-unsur lingkungan pengendalian tidak berbeda (sama) berdasarkan jabatan responden.

4.4.3 Perbedaan Penilaian Kehandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian Berdasarkan Pendidikan Responden

Berdasarkan hasil sebelumnya bahwa penilaian kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian tidak berbeda berdasarkan jabatan, selanjutnya akan dianalisis apakah pendidikan responden berpengaruh terhadap penilaian. Hasil uji *one way ANOVA* tertera pada tabel 4.6.

TABEL 4.6
HASIL UJI ONE WAY ANOVA BERDASARKAN PENDIDIKAN

Variabel	F	Sig.
INTEGKOM	0.346	0.557
FILOSOFI	0.073	0.787
STRUKTUR	0.948	0.331
SDM	0.005	0.943
ATENSI	0.014	0.907
EKTERNAL	0.140	0.709

Sumber: hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa nilai *F test* untuk masing-masing unsur lingkungan pengendalian yaitu INTEGKOM = 0,346; FILOSOFI = 0,073; STRUKTUR = 0,948; SDM = 0,005; ATENSI = 0,014; dan EKSTERNAL = 0.140 dan tidak signifikan pada 0,05 ($p > 0.05$) yang berarti hipotesis nol tidak dapat ditolak yang menyatakan bahwa hasil penilaian terhadap unsur-unsur lingkungan pengendalian tidak berbeda (sama) berdasarkan pendidikan responden.

4.4.4 Perbedaan Penilaian Kehandalan Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian Berdasarkan Interaksi antara Jabatan dan Pendidikan Responden

Berdasarkan hasil sebelumnya bahwa penilaian kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian tidak berbeda berdasarkan jabatan dan pendidikan, selanjutnya akan dianalisis apakah interaksi antara jabatan dan pendidikan responden berpengaruh terhadap penilaian. Hasil uji *two way ANOVA* tertera pada tabel 4.7.

TABEL 4.7
HASIL UJI TWO WAY ANOVA BERDASARKAN
INTERAKSI ANTARA JABATAN DAN PENDIDIKAN

Variabel	F	Sig.
INTEGKOM	2.690	0.070
FILOSOFI	1.839	0.161
STRUKTUR	0.867	0.423
SDM	2.824	0.062
ATENSI	7.334	0.001
EKTERNAL	2.680	0.071

Sumber: hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 10%, unsur-unsur lingkungan pengendalian INTEGKOM, SDM, ATENSI dan EKTERNAL mendapat penilaian yang berbeda. Sedangkan unsur FILOSOFI dan STRUKTUR tidak terdapat perbedaan penilaian. Untuk mengetahui penilaian *mean* terhadap unsur-unsur tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 (hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05) dan tabel 4.9 (hasil olahan data primer dengan *microsoft excel*) berikut ini.

TABEL 4.8
PENILAIAN *MEAN* SETIAP UNSUR LINGKUNGAN
PENGENDALIAN BERDASARKAN INTERAKSI
ANTARA JABATAN DAN PENDIDIKAN

Jabatan/Unsur		Pendidikan	
		Lainnya	S1
		Mean	Mean
Kepala Cabang/Wakacab	INTEGKOM	3.93	3.91
	FILOSOFI	3.95	4.02
	STRUKTUR	3.87	3.82
	SDM	3.74	3.89
	ATENSI	3.69	3.98
	EKSTERNAL	3.67	3.81
	CONTROL	3.70	3.88
Kepala KCP/PPC	INTEGKOM	3.75	3.88
	FILOSOFI	3.90	4.04
	STRUKTUR	3.74	3.81
	SDM	3.64	3.85
	ATENSI	3.67	3.96
	EKSTERNAL	3.56	3.70
	CONTROL	3.69	3.76
Kepala Seksi/Ka Unit	INTEGKOM	4.07	3.80
	FILOSOFI	4.17	3.94
	STRUKTUR	3.99	3.72
	SDM	4.01	3.76
	ATENSI	4.20	3.84
	EKSTERNAL	3.98	3.68
	CONTROL	4.01	3.67

Sumber: hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

TABEL 4.9
PENILAIAN MEAN SETIAP UNSUR LINGKUNGAN
PENGENDALIAN BERDASARKAN INTERAKSI
ANTARA JABATAN DAN PENDIDIKAN

Jabatan/Unsur		Pendidikan		Perbedaan	
		Lainnya	S1	S1	Lainnya
		Mean	Mean	Kacab dgn PPC	
Kepala Cabang/Wakacab	INTEGKOM	3.93	3.91	0.03	0.18
	FILOSOFI	3.95	4.02	0.02	0.05
	STRUKTUR	3.87	3.82	0.01	0.13
	SDM	3.74	3.89	0.04	0.10
	ATENSI	3.69	3.98	0.02	0.02
	EKSTERNAL	3.67	3.81	0.11	0.11
	CONTROL	3.70	3.88	0.12	0.01
				PPC dgn Kasi	
Kepala KCP/PPC	INTEGKOM	3.75	3.88	0.08	0.32
	FILOSOFI	3.90	4.04	0.10	0.27
	STRUKTUR	3.74	3.81	0.09	0.25
	SDM	3.64	3.85	0.09	0.37
	ATENSI	3.67	3.96	0.12	0.34
	EKSTERNAL	3.56	3.70	0.02	0.42
	CONTROL	3.69	3.76	0.09	0.32
				Kacab dgn kasi	
Kepala Seksi/Ka Unit	INTEGKOM	4.07	3.80	0.11	0.14
	FILOSOFI	4.17	3.94	0.08	0.22
	STRUKTUR	3.99	3.72	0.10	0.12
	SDM	4.01	3.76	0.13	0.27
	ATENSI	4.20	3.84	0.14	0.51
	EKSTERNAL	3.98	3.68	0.13	0.31
	CONTROL	4.01	3.67	0.21	0.31
Unsur Lingkungan Pengendalian				Total Perbedaan	
				S1	Lainnya
INTEGKOM				0.22	0.64
FILOSOFI				0.20	0.54
STRUKTUR				0.20	0.50
SDM				0.26	0.74
ATENSI				0.28	0.87
EKSTERNAL				0.26	0.84
CONTROL				0.42	0.64

Sumber: hasil olahan data primer dengan *microsoft excel*

4.4.5 Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian yang Berpengaruh Terhadap Keandalan Sistem Pengendalian Intern

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai unsur-unsur lingkungan pengendalian yang signifikan berpengaruh terhadap keandalan Sistem Pengendalian Intern.

Komposisi jawaban responden terhadap keandalan sistem pengendalian intern dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini.

TABEL 4.10
PENILAIAN KEHANDALAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERN (N=232)

	Sasaran pengendalian intern di Bank BTN mengenai efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi telah terpenuhi/memadai/tercapai		Sasaran pengendalian intern di Bank BTN mengenai reliabilitas (keandalan) sebuah pelaporan keuangan telah terpenuhi/memadai/tercapai.		Sasaran pengendalian intern di Bank BTN mengenai ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku telah terpenuhi/memadai/tercapai.	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
STS	3	1.3%	3	1.3%	2	.9%
TS	23	9.9%	13	5.6%	9	3.9%
N	42	18.1%	27	11.6%	36	15.5%
S	150	64.7%	174	75.0%	170	73.3%
SS	14	6.0%	15	6.5%	15	6.5%

Sumber: hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

Untuk mengetahui unsur-unsur sistem pengendalian lingkungan yang berpengaruh terhadap sistem pengendalian intern dilakukan analisis regresi dengan hasil tertera pada tabel 4.11 berikut ini.

TABEL 4.11
HASIL REGRESI UNSUR-UNSUR YANG MEMPENGARUHI
KEHANDALAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.722	.166		4.358	.000		
	EKTERNAL	.815	.044	.774	18.510	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	.460	.162		2.839	.005		
	EKTERNAL	.563	.060	.534	9.327	.000	.468	2.136
	ATENSI	.309	.054	.329	5.746	.000	.468	2.136
3	(Constant)	.391	.164		2.381	.018		
	EKTERNAL	.495	.069	.469	7.200	.000	.356	2.809
	ATENSI	.253	.060	.269	4.197	.000	.368	2.715
	SDM	.142	.070	.140	2.020	.045	.316	3.162

a. Dependent Variable: CONTROL

Pada tabel 4.11 tersebut di atas, perlu diperhatikan uji multikolinearitas yang bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas (Ghozali, 2005). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas dalam penelitian ini dengan (1) menganalisis matrik korelasi antar variabel bebas, jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya >0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas, (2) melihat *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), suatu model regresi yang bebas dari masalah multikolinearitas apabila mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau 10% dan nilai VIF kurang dari 10. Pada tabel 4.11 tersebut di atas dengan nilai *tolerance* diatas 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut di atas terlihat bahwa unsur-unsur lingkungan pengendalian yang berpengaruh terhadap variabel kehandalan sistem pengendalian intern ($p < 0,005$) adalah EKSTERNAL = 0,00; ATENSI = 0,00 dan SDM = 0,045 dengan urutan yang paling berpengaruh.

TABEL 4.12
NILAI *MEAN* KEHANDALAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERN

	Mean
Sasaran pengendalian intern di Bank BTN mengenai efektivitas dan efisiensi kegiatan opera telah terpenuhi/memadai/tercapai	3.64
Sasaran pengendalian intern di Bank BTN mengenai reliabilitas (keandalan) sebuah pelaporan keuangan telah terpenuhi/memadai/tercapai.	3.80
Sasaran pengendalian intern di Bank BTN mengenai ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku telah terpenuhi/memadai/tercapai.	3.81
ALL	3.75

Sumber: hasil olahan data primer dengan SPSS 11.05

Pada tabel 4.12 dapat dilihat nilai mean untuk kehandalan sistem pengendalian intern dengan nilai mean $< 4,00$, yang berarti bahwa kehandalan sistem pengendalian intern di Bank BTN adalah belum sepenuhnya terpenuhi/memadai/tercapai.

Bila dibandingkan dengan hasil pengujian unsur-unsur lingkungan pengendalian yaitu mendekati handal (kecuali unsur FILOSOFI), sehingga mempengaruhi kehandalan sistem pengendalian intern di Bank BTN belum sepenuhnya memadai/tercapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori-teori pengendalian intern, yaitu Bridge, M dan Moss, I (2003); Murtanto (2005) dan Ramos (2004) yang menyatakan bahwa lingkungan pengendalian ini merupakan fondasi bagi komponen lainnya dan sangat dipengaruhi oleh suasana yang diciptakan dari atas atau *tone at the top*, sehingga kehandalan sistem pengendalian intern sangat tergantung dari kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian.

Pengujian terhadap lingkungan pengendalian di Bank BTN dalam penelitian ini dengan hasil bahwa unsur-unsur lingkungan pengendalian dengan t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak, yang berarti nilai mean untuk masing-masing unsur lingkungan pengendalian (kecuali unsur FILOSOFI) adalah < 4 yang menyatakan bahwa unsur-unsur lingkungan pengendalian mendekati handal, mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sihotang (2005) yaitu lingkungan pengendalian di Bank BTN paling dominan memberi nilai **3**, yaitu **41,25%**, artinya lingkungan pengendalian secara keseluruhan terjadi sebagian atau benar sebagian terjadi dalam menciptakan sistem pengendalian intern yang efektif.

Dalam penelitian ini, disadari masih terdapat kemungkinan adanya faktor *error*, baik *technical error* karena responden dapat memberi persepsi yang kurang tepat baik terhadap pernyataan/pernyataan yang disampaikan maupun dalam memberikan penilaian, serta *human error* terkait dengan faktor manusia seperti ketidakjujuran ataupun ketidakpusasan kerja, dan lain sebagainya dalam memberikan penilaian. Meskipun demikian, mengingat pernyataan atau

pertanyaan tersebut telah dirancang dalam COSO termasuk skala nilai jawabannya, telah cukup memadai untuk digunakan sebagai alat analisis. Selain itu, penelitian terhadap lingkungan pengendalian di Indonesia belum dapat ditemukan, sehingga diharapkan penelitian ini dapat berguna untuk digunakan dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

4.5 Analisis Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian

4.5.1 Analisis atas Integritas dan Nilai-nilai Etika, serta Komitmen terhadap Kompetensi (INTEGKOM)

Unsur INTEGKOM dengan hipotesis nol ditolak karena $t_{hitung} < t_{tabel}$, hipotesis $mean < 4$. Tetapi jika dilihat dari nilai *mean* mendekati 4 (hanya berbeda 0,1433) dapat disimpulkan bahwa unsur INTEGKOM mendekati handal berdasarkan penilaian pejabat Bank BTN.

Selanjutnya bila dilihat dari nilai *mean* dari unsur INTEGKOM (lampiran No 6) untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan (12 pernyataan/pertanyaan) memberikan nilai *mean* paling dominan yaitu 58,33% dengan nilai $mean < 4$.

Prioritas yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat unsur-unsur INTEGKOM terutama menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1. Pengetahuan dan keahlian yang dimiliki pegawai dalam memenuhi kebutuhan organisasi, dengan nilai *mean* sebesar 3,32.
2. Evaluasi atas kecukupan pengetahuan dan ketrampilan pegawai, dengan nilai *mean* sebesar 3,85.

3. Terdapat kode etik (aturan perilaku) yang komprehensif, mencakup masalah konflik kepentingan (pembayaran *illegal*, *insider trading* & KKN), dengan nilai *mean* sebesar 3,84.
4. Secara berkala dilakukan penandatanganan kesediaan pegawai untuk mentaati kode etik, dengan nilai *mean* sebesar 3,49.
5. Terdapat dorongan untuk mengambil keputusan yang hasilnya baru terlihat beberapa tahun kedepan, dengan nilai *mean* sebesar 3,50.
6. Dilakukan investigasi atas pelanggaran yang dilakukan pimpinan, dengan nilai *mean* sebesar 3,92.
7. Dalam rangka meningkatkan nilai-nilai etika, pimpinan senantiasa menghindari kebijakan dan praktek yang dapat mendorong atau memberi peluang untuk melakukan penyimpangan atau pelanggaran, seperti penekanan pencapaian target jangka pendek dengan mengabaikan dampak risiko yang bersifat jangka panjang, dengan nilai *mean* sebesar 3,75.

Kelemahan yang disebutkan dalam butir kesatu dan kedua di atas menunjukkan perlunya ditingkatkan kompetensi pegawai pada semua tingkatan, hal ini dapat diatasi melalui program pendidikan dan pelatihan serta harus dilakukan evaluasi atas kebutuhan pelatihan secara kontinyu. Kelemahan pada butir ketiga dan keempat sesuai dengan kenyataannya memang hal tersebut belum pernah dilaksanakan di Bank BTN. Dalam COSO, praktek demikian merupakan *best practice* untuk meningkatkan kualitas *control environment*. Kelemahan pada butir kelima masih perlu dilakukan pengkajian

lebih jauh lagi dan perlu dibuatkan suatu pedoman dalam hal ini guna mendorong kreativitas pegawai.

Selanjutnya kelemahan pada butir keenam perlu diatasi dengan menciptakan saluran komunikasi untuk hal-hal demikian, semacam *whistleblower*. Sedangkan kelemahan pada butir ketujuh perlu dilakukan *workshop* secara periodik kepada pejabat-pejabat Bank BTN mengenai pemahaman manajemen risiko.

4.5.2 Analisis atas Gaya Kepemimpinan dan Filosofi Manajemen Bank (FILOSOFI)

Unsur FILOSOFI dengan hipotesis nol tidak ditolak karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, hipotesis $mean = 4$, dan jika dilihat dari nilai $mean$ mendekati 4 (hanya berbeda 0,0114) dapat disimpulkan bahwa unsur FILOSOFI adalah handal berdasarkan penilaian pejabat Bank BTN.

Selanjutnya bila dilihat dari nilai $mean$ dari unsur FILOSOFI (lampiran No 6) untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan (14 pernyataan/pertanyaan) yang memberikan nilai $mean < 4$ sebesar 42,86%.

Namun demikian apabila dilihat per unsur pernyataan/pertanyaan masih terdapat beberapa hal yang perlu menjadi prioritas untuk dibenahi dalam rangka meningkatkan kualitas *control environment*, menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1. Pimpinan sangat konservatif dalam mengambil risiko bisnis, dengan nilai $mean$ sebesar 3,18.

2. Pola penggantian (rotasi/frekuensi) pejabat pimpinan cukup memadai, dengan nilai *mean* sebesar 3,71.
3. Penggantian terhadap pejabat pimpinan sifatnya mendadak atau tidak direncanakan secara matang, dengan nilai *mean* sebesar 2,71.
4. Sebagian pegawai merasakan adanya *pressure* baik dari pimpinan maupun sesama pegawai untuk melakukan hal yang benar dengan cara yang benar, dengan nilai *mean* sebesar 3,69.

Kelemahan yang disebutkan dalam butir kesatu menunjukkan sikap kehati-hatian yang relatif cukup tinggi, menurut perkiraan hal ini terkait dengan nuansa penanganan pihak berwenang terhadap kredit macet bank. Kelemahan pada butir kedua dan ketiga sesuai dengan kenyataannya di Bank BTN, karena dalam beberapa tahun belakangan rotasi jarang terjadi. Sedangkan kelemahan pada butir keempat terkait dengan belum adanya penandatanganan kode etik dan perlu dibuatkannya kebijakan mengenai *reward and punishment*.

4.5.3 Analisis atas Struktur Organisasi (STRUKTUR)

Unsur STRUKTUR dengan hipotesis nol ditolak karena $t_{hitung} < t_{tabel}$, hipotesis $mean < 4$. Tetapi jika dilihat dari nilai *mean* mendekati 4 (hanya berbeda 0,2126) dapat disimpulkan bahwa unsur STRUKTUR mendekati handal berdasarkan penilaian pejabat Bank BTN.

Selanjutnya bila dilihat dari nilai *mean* dari unsur STRUKTUR (lampiran No 6) untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan (6 pernyataan/pertanyaan) memberikan nilai *mean* sebesar 100,00% dengan nilai $mean < 4$.

Prioritas yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat unsur-unsur STRUKTUR terutama menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1. Struktur organisasi telah sesuai dengan kegiatan dan kebutuhan operasional kantor cabang, dengan nilai *mean* sebesar 3,37.
2. Terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab (*job description*) serta target untuk semua kegiatan operasional kantor cabang, dengan nilai *mean* sebesar 3,96.
3. *Job description* disosialisasikan dan dimengerti oleh seluruh pegawai di kantor cabang, dengan nilai *mean* sebesar 3,96.
4. Penyusunan *job description* telah berdasarkan pada pertimbangan jenis pekerjaan yang perlu dilakukan, *judgement* yang perlu diambil, dan supervisi yang perlu dilakukan, dengan nilai *mean* sebesar 3,86.
5. Dilakukan evaluasi struktur organisasi secara periodik sesuai dengan perkembangan yang terjadi (bisnis, ekonomi, teknologi, sosial dan peraturan pemerintah, dll), dengan nilai *mean* sebesar 3,61.
6. Terpeliharanya suatu struktur organisasi yang mencerminkan kewenangan, tanggung jawab serta hubungan pelaporan yang jelas, dengan nilai *mean* sebesar 3,96.

Kelemahan yang disebutkan dalam butir kesatu dan kedua sesuai dengan kondisi saat ini yaitu struktur organisasi kantor cabang baru dilakukan perubahan namun belum didukung dengan adanya *job grade* karena belum disetujui oleh manajemen.

Kelemahan pada butir ketiga dan keempat sesuai dengan kondisi saat ini menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan struktur organisasi dan *job description* di Bank BTN yang baru dilakukan sosialisasi, sehingga belum sepenuhnya dapat dipahami.

Selanjutnya kelemahan pada butir kelima terkait dengan butir keenam menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi belum didukung dengan adanya persetujuan *job grade*, dan kekurangan sumber daya manusia yang belum dapat dipenuhi karena sampai dengan saat ini proses rekrutmen belum dapat diselesaikan.

4.5.4 Analisis atas Kebijakan dan Praktek Sumber Daya Manusia (SDM)

Unsur SDM dengan hipotesis nol ditolak karena $t_{hitung} < t_{tabel}$, hipotesis $mean < 4$. Tetapi jika dilihat dari nilai *mean* mendekati 4 (hanya berbeda 0,1940) dapat disimpulkan bahwa unsur SDM mendekati handal berdasarkan penilaian pejabat Bank BTN.

Selanjutnya bila dilihat dari nilai *mean* dari unsur SDM (lampiran No 6) untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan (12 pernyataan/pertanyaan) memberikan nilai *mean* sebesar 91,67% dengan nilai $mean < 4$.

Prioritas yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat unsur-unsur SDM terutama menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1. Kebijakan SDM yang ada secara efektif menjamin tersedianya staf yang kompeten dan dapat dipercaya, dengan nilai *mean* sebesar 3,38.

2. Dalam melaksanakan setiap pekerjaan tertentu ditetapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan, dengan nilai *mean* sebesar 3,78.
3. Kebijakan dan prosedur untuk rekrutmen, promosi dan kompensasi, dengan nilai *mean* sebesar 3,79.
4. Sanksi yang telah diambil dikomunikasikan kepada seluruh pegawai, dengan nilai *mean* sebesar 3,55.

Kelemahan yang disebutkan dalam butir kesatu dan kedua menunjukkan bahwa penempatan pejabat/pegawai belum didukung pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Kelemahan pada butir ketiga lebih ditunjukan pada permasalahan promosi dan kompensasi, sedang kelemahan ketiga sesuai dengan kenyataanya memang perlu disosialisasikan dalam artian dikomunikasikan secara tertulis.

4.5.5 Analisis atas atensi dan Arahkan Manajemen Bank (ATENSI)

Unsur ATENSI dengan hipotesis nol ditolak karena $t_{hitung} < t_{tabel}$, hipotesis $mean < 4$. Tetapi jika dilihat dari nilai *mean* mendekati 4 (hanya berbeda 0,1095) dapat disimpulkan bahwa unsur ATENSI mendekati handal berdasarkan penilaian pejabat Bank BTN.

Selanjutnya bila dilihat dari nilai *mean* dari unsur ATENSI (lampiran No 6) untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan (5 pernyataan/pertanyaan) memberikan nilai *mean* sebesar 80,00% dengan nilai $mean < 4$.

Kelemahan yang perlu diperbaiki adalah menyangkut frekuensi interaksi antara Direksi dan atau Pejabat Eksekutif baik melalui kunjungan ke Kantor

Cabang maupun pertemuan berkala perlu ditingkatkan, dengan nilai *mean* sebesar 3,60.

Permasalahan ini memang sangat perlu ditingkatkan, karena interaksi secara langsung dan terprogram akan lebih meningkatkan kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta memberikan kontribusi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan Bank BTN. Kesempatan seperti ini juga dapat menjadi sarana untuk menghimpun berbagai kendala dan hambatan pada level operasional.

4.5.6 Analisis atas Faktor-Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Operasional Bank dan Penerapan Manajemen Risiko (EKSTERNAL)

Unsur EKSTERNAL dengan hipotesis nol ditolak karena $t_{hitung} < t_{tabel}$, hipotesis $mean < 4$. Tetapi jika dilihat dari nilai *mean* mendekati 4 (hanya berbeda 0,2888) dapat disimpulkan bahwa unsur EKSTERNAL mendekati handal berdasarkan penilaian pejabat Bank BTN.

Selanjutnya bila dilihat dari nilai *mean* dari unsur EKSTERNAL (lampiran No 6) untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan (6 pernyataan/pertanyaan) memberikan nilai *mean* sebesar 100,00% dengan nilai $mean < 4$.

Prioritas yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat unsur-unsur EKSTERNAL terutama menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1. Seluruh unit kerja telah mengidentifikasi dengan jelas, jenis dan sumber risiko yang dapat mempengaruhi kinerja kegiatan operasionalnya, dengan nilai *mean* sebesar 3,80.

2. Seluruh unit kerja telah mengidentifikasi hambatan dan kendala (dan memecahkannya) yang dapat mempengaruhi tujuan bank, dengan nilai *mean* sebesar 3,75.
3. Pegawai telah mendapatkan pengetahuan yang cukup mengenai manajemen risiko, dengan nilai *mean* sebesar 3,58.
4. Seluruh unit kerja telah memiliki sumber daya, peralatan dan waktu yang cukup yang diperlukan untuk mencapai tujuan Bank, dengan nilai *mean* sebesar 3,50.
5. Seluruh unit kerja senantiasa memonitor lingkungan eksternal untuk menilai kemungkinan dampaknya terhadap sasaran dan tujuan Bank, dengan nilai *mean* sebesar 3,71.
6. Terdapat kebijakan tertulis mengenai manajemen risiko dan telah disosialisasikan ke seluruh pegawai, dengan nilai *mean* sebesar 3,94.

Kelemahan yang disebutkan dalam butir kesatu, kedua, ketiga dan keenam menunjukkan perlunya dilakukan pendidikan dan pelatihan serta sosialisasi mengenai manajemen risiko. Permasalahan ini sangat perlu dilakukan dalam waktu sesegera mungkin, karena disamping telah disyaratkan oleh pihak otoritas pengawas perbankan, juga harus sudah menjadi pola pikir dalam setiap memproses pekerjaan masing-masing pegawai.

Kelemahan pada butir keempat sesuai dengan pengamatan memang hampir dirasakan pada seluruh cabang, terutama menyangkut sarana dan prasarana baik mengenai kecukupannya maupun pemeliharaannya.

Sedang kelemahan kelima menunjukkan perlunya dilakukan upaya-upaya agar seluruh unit kerja senantiasa melakukan pemantauan terhadap lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi tujuan Bank, mengenai hal ini perlu dibuatkan semacam pedoman atau tuntunan agar hasilnya dapat lebih optimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Terselenggaranya sistem pengendalian intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari pengurus dan pejabat eksekutif bank. Menurut Murtanto (2005) salah satu komponen yang terpenting dalam ruang lingkup sistem pengendalian intern bank dan merupakan fondasi bagi komponen pengendalian intern lainnya adalah lingkungan pengendalian, yang mencerminkan keseluruhan komitmen, perilaku, kepedulian dan langkah-langkah Dewan Komisaris dan Direksi Bank dalam melaksanakan kegiatan pengendalian operasional Bank. Selain itu, menurut Bridge, M dan Moss, I (2003), Ramos (2004), dan Guy et al (2002) menjelaskan bahwa komponen lingkungan pengendalian merupakan fondasi atau dasar bagi pembentukan komponen pengendalian intern lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kehandalan sistem pengendalian intern sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan pengendalian.

Pengujian terhadap kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian dan pengaruhnya terhadap kehandalan sistem pengendalian intern di Bank BTN perlu dilakukan. Penelitian sebelumnya terhadap kehandalan lingkungan pengendalian di Indonesia belum dapat ditemukan oleh penulis. Namun penelitian semacam ini pernah dilakukan oleh Sihotang (2005) di Bank BTN, dengan menggunakan metode yang sederhana tanpa melalui uji statistik yang kompleks.

Uji hipotesis menggunakan *one sample t test*, *one way ANOVA*, *two way ANOVA* dan regresi berganda. Adapun hasil uji *one sample t test* yaitu 5 unsur lingkungan pengendalian (INTEGKOM, STRUKTUR, SDM, ATENSI, EKSTERNAL) dengan $t_{hitung} < \text{dari } t_{tabel}$, sehingga hipotesis nol ditolak (nilai *mean* < 4) yang berarti mendekati handal. Sedangkan untuk unsur FILOSOFI dengan $t_{hitung} > \text{dari } t_{tabel}$, sehingga hipotesis nol tidak ditolak (nilai *mean* $= 4$) yang berarti unsur FILOSOFI adalah handal. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sihotang (2005) yaitu lingkungan pengendalian di Bank BTN paling dominan memberi nilai **3**, yaitu **41,25%**, artinya lingkungan pengendalian secara keseluruhan terjadi sebagian atau benar sebagian terjadi dalam menciptakan sistem pengendalian intern yang efektif

Hasil uji *one way ANOVA* menunjukkan hasil penilaian kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian tidak berbeda berdasarkan jabatan dan pendidikan responden, dan hasil uji *two way ANOVA* menunjukkan hasil penilaian kehandalan unsur-unsur lingkungan pengendalian, yaitu INTEGKOM, SDM, ATENSI dan EKTERNAL berbeda berdasarkan interaksi jabatan dan pendidikan responden, kecuali FILOSOFI dan STRUKTUR adalah sama berdasarkan interaksi jabatan dan pendidikan responden. Selanjutnya dilakukan uji regresi berganda, dengan hasil bahwa unsur-unsur lingkungan pengendalian yang berpengaruh terhadap variabel kehandalan sistem pengendalian intern adalah EKSTERNAL, ATENSI, dan SDM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kehandalan sistem pengendalian intern sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan pengendalian.

5.2 Implikasi dan Keterbatasan

Implikasi hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkaitan langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan untuk memperkuat sistem pengendalian intern di Bank, misalnya manajemen dan auditor internal dalam melakukan evaluasi terhadap sistem pengendalian intern untuk memperkuat kinerja finansial Bank. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kehandalan lingkungan pengendalian mempengaruhi kehandalan sistem pengendalian intern, sehingga penelitian ini sejalan dengan teori-teori yang menyatakan bahwa komponen lingkungan pengendalian merupakan fondasi atau dasar bagi pembentukan komponen pengendalian intern lainnya.

Untuk meningkatkan kualitas lingkungan pengendalian pada Bank BTN, disarankan untuk dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Prioritas yang perlu dilakukan adalah meningkatkan mutu 5 unsur lingkungan pengendalian:
 - a. Meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan jabatan berdasarkan hasil evaluasi program pendidikan yang dilakukan secara terus menerus.
 - b. Memberlakukan penandatanganan kesediaan untuk mentaati kode etik dan standar perilaku bank yang telah disempurnakan.
 - c. Perlu pengkajian lebih lanjut guna menetapkan pola yang dapat mendorong kreativitas dan inovasi pegawai.

- d. Menciptakan saluran komunikasi untuk melaporkan perbuatan tercela dan pelanggaran kode etik dan standar perilaku bank yang ditetapkan.
 - e. Melakukan evaluasi periodik terhadap struktur organisasi sesuai dengan perkembangan yang terjadi, saat ini yang perlu dipertimbangkan adalah menyangkut kegiatan marketing, manajemen risiko dan teknologi.
 - f. Menyempurnakan kebijakan SDM yang menjamin tersedianya staf yang kompeten dan dapat diandalkan, termasuk pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan. Memperjelas dan mendefinisikan kriteria promosi dan diterapkan secara konsisten. Mempertimbangkan kembali penyesuaian kompensasi pegawai agar sesuai dengan pasar, khususnya pada level tertentu.
 - g. Menganalisis program interaksi antara Direksi dan pejabat eksekutif secara teratur dan terprogram melalui kunjungan langsung dan pertemuan berkala, terutama ke kantor cabang
 - h. Melakukan sosialisasi mengenai kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan kepada seluruh pegawai, termasuk pendidikan dan pelatihan pengetahuan dan keahlian yang berkaitan dengan manajemen risiko.
2. Menyempurnakan unsur-unsur lingkungan pengendalian yang belum memadai:
- a. Diadakan pelatihan dan pendidikan mengenai pemahaman pengelolaan risiko kepada manajemen Cabang agar lebih berani dalam melakukan pengambilan keputusan, yang didasari oleh risiko-risiko yang akan terjadi sehingga apabila timbul risiko, maka manajemen dapat mengantisipasi dengan segera.

- b. Menerapkan pola dan frekuensi rotasi penggantian pejabat pimpinan secara terencana dan transparan.
 - c. Menerapkan pola penggantian terhadap pejabat pimpinan secara terencana.
3. Mendorong dan memberdayakan Divisi Audit Intern Bank BTN untuk secara konsisten dan berkelanjutan melakukan penilaian kehandalan lingkungan pengendalian guna meningkatkan kualitas sistem pengendalian intern Bank BTN yang handal.

Dalam penelitian ini, disadari masih terdapat kemungkinan adanya faktor *error*, baik *technical error* karena responden dapat memberi persepsi yang kurang tepat baik terhadap pernyataan/pernyataan yang disampaikan maupun dalam memberikan penilaian, serta *human error* terkait dengan faktor manusia seperti ketidakjujuran ataupun ketidakpusasan kerja, dan lain sebagainya dalam memberikan penilaian. Selain itu, seluruh komponen pengendalian intern belum dimasukkan yaitu penilaian risiko, aktivitas pengendalian, pemrosesan informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Meskipun demikian, mengingat pernyataan atau pertanyaan tersebut telah dirancang dalam COSO termasuk skala nilai jawabannya, telah cukup memadai untuk digunakan sebagai alat analisis. Selain itu, penelitian terhadap lingkungan pengendalian di Indonesia belum dapat ditemukan, sehingga diharapkan penelitian ini dapat berguna untuk digunakan dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

5.3 Saran-saran

Dengan adanya keterbatasan yang ada dalam melakukan penelitian maka disarankan untuk peneliti berikutnya dapat memasukkan komponen pengendalian intern lainnya yaitu penilaian risiko, aktivitas pengendalian, pemrosesan informasi dan komunikasi, dan pemantauan (monitoring) dan masih banyak lagi variabel yang dapat diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldridge, E John and Sutojo, Siswanto. 2005. *“Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)”*. PT Damar Mulia Pustaka. Jakarta. Indonesia.
- Agung, IGN. 2004. *“Statistika-Penerapan Metode analisis untuk tabulasi sempurna dan tak sempurna dengan SPSS. edisi 1, PT RajaGrafindo Persada. Jakarta. Indonesia.*
- Applegate, Dennis. Wills, Ted. 1999. *“Struggling to incorporate the COSO recommendation into your audit process? Here’s one audit shop’s winning strategy. THE BOEING COMPANY”*. Published by The Institute of Internal Auditors. http://www.coso.org/audit_shop.htm.
- Bank Indonesia. 2003. *“Surat Edaran Bank Indonesia No 5/22/DPNP, tanggal 29 September 2003, Perihal Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum”*. Jakarta. Indonesia.
- Bank Indonesia. 2003. *“Peraturan Bank Indonesia No 5/8/PBI/2003, tanggal 19 Mei 2003, Perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum”*. Jakarta. Indonesia.
- Bank Indonesia. 2006. *“Peraturan Bank Indonesia No 8/4/PBI/2006, tanggal 30 Januari 2006, Perihal Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum”*. Jakarta. Indonesia.
- Bank BTN. 2005. *“Annual Report Bank BTN 2005”*. Fokus dan Konsisten dalam Pembiayaan Perumahan, Unggul dalam Pelayanan. Jakarta. Indonesia. pp.34 - 36.
- Baidaie, M. Chatim. 2002. *“Corporate Governance dan Kebijakan Audit”*. Makalah disampaikan dalam pendidikan sertifikasi *Qualified Internal Auditor*. Institute Pendidikan & Pelatihan Audit dan Manajemen. Jakarta. Indonesia.
- Binhadi. 2005. *“Kebijakan Pengendalian Intern Bank”*. Makalah disampaikan dalam pendidikan SESPIBANK XL. LPPI. Jakarta. pp.8 – 16.
- Dirjosuparto, Sukiswo. 2005. *“Budaya Perusahaan”*. Makalah disampaikan dalam pendidikan SESPIBANK XL. LPPI. Jakarta. pp.31.
- Ghozali, Imam. 2005. *“Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS”*. Universitas Diponegoro. Semarang. Indonesia.

Guy et al. 2002. Auditing Jilid 1. 5th edition. Erlangga. Jakarta. Indonesia.

Institute Pendidikan & Pelatihan Audit dan Manajemen. 2003. "Bahan-bahan Materi Pendidikan dan Pelatihan COSO". Modul Pendidikan dan Pelatihan Audit Intern. Jakarta. Indonesia.

Institute Pendidikan & Pelatihan Audit dan Manajemen. 2003. "*Internal Control System*". Modul Pendidikan dan Pelatihan Audit Intern. Jakarta. Indonesia.

Kementrian BUMN. 2002. "Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No KEP-117/M-MBU/2002, tanggal 31 Juli 2002, Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara". Jakarta. Indonesia.

Murtanto. 2005. "Sistem Pengendalian Internal untuk Bisnis". Hecca Publishing. Jakarta. Indonesia.

Murtanto. 2005. "Alat Evaluasi Pengendalian Internal untuk Bisnis". Hecca Publishing. Jakarta Indonesia.

Newbold, Paul. 1995. "*Statistics for Business and Economics*". 4th edition. Prentice Hall Inc. P. 595-604

Panji, Krishna, Drs, Ak, MBA. 2005. "Sistem Pengendalian Intern". Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Persiapan dan Kesiapan dalam Penyusunan dan Audit atas Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Pemerintah Pusat/Daerah pada tanggal 25 Mei 2005. Jakarta. pp.3.

Ramos, Michael. 2004. "*Evaluate The Control Environment*". <http://www.aicpa.org/PUBS/jofa/may2004/ramos.htm>.

Sawyer et al. 2005. Sawyer's Internal Auditing-Buku 1. 5th ed. Salemba empat. Jakarta. Indonesia.

Saleh, Rachmat. 2005. "Etika Perbankan dan Kode Etika Bankir Indonesia". Makalah disampaikan dalam pendidikan SESPIBANK XL. LPPI. Jakarta. pp.1.

Sihotang, Hardi. 2005. "Evaluasi *Control Environment* dalam Sistem Pengendalian Intern PT Bank Tabungan Negara (Persero)". Makalah disampaikan dalam pendidikan SESPIBANK XL. LPPI. Jakarta. pp.14 - 27.

Sugiyono. 2006. "Metode Penelitian Bisnis". Alfabeta, CV. Bandung. Indonesia.

The Institute of Internal Auditors. 1992. *“Internal Control – Integrated Framework, ExecutiveSummary”*. http://www.coso.org/publications/Executive_Summary.Integrated.framework.htm

The Institute of Internal Auditors. 2003. *“Controls Are Everybody’s Business”*. *TONE at the TOP*, Published by The Institute of Internal Auditors. <http://www.theiia.org>

The Institute of Internal Auditors. 2003. *“COSO back in limelight, Good practice for organisation, critical for SEC registrants”*. *Perspective Published by The Institute of Internal Auditors*. <http://www.theiia.org>

Watson, Billingsley & Croft, Huntsberger. 1993. *“Statistics For Management And Economics”*. Ally and Bacon. Massachusetts.